



**ANDREIA FILIPA  
RODRIGUES  
DUARTE**

**MARKETING RELACIONAL E  
EMPREENDEDORISMO: O CASO PORTUGUÊS**



**ANDREIA FILIPA  
RODRIGUES  
DUARTE**

**MARKETING RELACIONAL E  
EMPREENDEDORISMO: O CASO PORTUGUÊS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **o júri**

Presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Guilherme Leitão Dantas  
professor adjunto do Instituto Politécnico de Leiria

Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira  
professor auxiliar convidado da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Este trabalho é fruto da minha dedicação e da colaboração de outras pessoas às quais gostaria de agradecer.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, cuja dedicação e conhecimentos permitiram a conclusão deste trabalho. Agradeço também a troca de ideias, as sugestões e todas as correções propostas.

Agradeço às empresas que colaboraram comigo neste estudo e, em particular, aos entrevistados – Dr. João Assunção, da Latourrette Consulting; Dr. Francisco Lontro, da Encontros; Dr. Danilo Santos da Easy Software; Dr. Afonso Santos, da Tuizzi; Dr. Diogo Pires, da DDL arg; Dr. Tiago Sequeira, da Factory; e Dr. Rui Jesus, da GoFox.

Quero também agradecer à Inês Costa Lima e à Patrícia Soares da Costa, colegas de curso, pela realização conjunto do trabalho de Marketing Relacional que serviu de ponto de partida para a definição da área de investigação desta dissertação. Agradeço também ao Dr. Victor Moutinho pela orientação na disciplina de Marketing Relacional que, como referi, foi inspiração para o tema deste estudo.

Agradeço ainda ao Tiago Costa Lima, pela partilha de ideias e pelo apoio; e à Cátia Nogueira, Ana Catarina Ferreira e Inês Martins, pela preocupação e motivação.

Por fim, não posso deixar de agradecer aos meus pais, Fernando Duarte e Rosa Rodrigues, por todas as oportunidades de estudo e desenvolvimento pessoal que me têm proporcionado.

## **palavras-chave**

Marketing Relacional, Empreendedorismo, Startups, Relações Interorganizacionais, Confiança, Inovação.

## **Resumo**

Tendo em conta a crescente popularidade de conceitos como networking pessoal e de empreendedorismo, a presente dissertação tem como propósito a análise do processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais no contexto das startups portuguesas.

Através de entrevistas realizadas a sete startups portuguesas, é construída uma nova teoria relacional que modela a forma como a confiança, a coesão e o compromisso geram abertura organizacional e inovação nas startups, garantindo, consequentemente, a sua continuidade e competitividade no mercado.

Acrescenta-se valor à literatura principalmente pelo enquadramento na realidade portuguesa, que não é habitualmente explorada nestes estudos, mas também pela clarificação do processo relacional no contexto de empresas empreendedoras, tema que ainda não se encontra devidamente explorado.

O afastamento de conceitos como o poder e os comportamentos oportunistas, pelo enaltecimento da confiança, da coesão e do compromisso, é o principal resultado do estudo apresentado. Com efeito, percebeu-se que as startups portuguesas são lideradas por empreendedores focados nos aspetos positivos da colaboração interorganizacional, dando primazia à confiança, à proximidade e à partilha. Mais do que criar mecanismos de governança para as suas parcerias, os empreendedores optam por emparceirar com organizações nas quais tenham contactos pessoais previamente estabelecidos, o que lhes permite, desde logo, confiar nessas mesmas organizações de forma intensa, ao ponto de, em muitos casos, a palavra ser suficiente para substituir contratos formalmente escritos e assinados.

**keywords**

Relationship Marketing, Entrepreneurship, Startups, Interfirm Relationship, Trust, Innovation.

**abstract**

Taking into consideration the growing popularity of concepts like personal networking and entrepreneurship this study had the purpose of analyzing the development of interfirm relationships in the Portuguese startup context.

Through the realization of seven interviews with representatives from seven different start-ups, a new relational theory is built, explaining how trust, embeddedness and commitment can result in relational openness and innovation in startups. As a consequence, these two constructs guarantee the continuity and the competitiveness of the new ventures in the market.

This study adds value to the literature by studying the Portuguese reality, which is not common, but also through the clarifications of interfirm relationship development in the new venture context, which is not fully explored yet.

The proposed model, based on the interview data, does not emphasize the effects of constructs such as power and opportunistic behavior and gives more attention to trust, embeddedness and commitment and that is one of the main results of this study. In fact, through the interviews it was possible to conclude that Portuguese startups are managed by entrepreneurs focused on the positive aspects of interfirm collaboration, therefore giving more attention to the levels of trust, proximity and sharing between the collaborating firms. Instead of focusing on governance mechanisms, the entrepreneurs take advantage of their personal contacts to create partnerships with organizations that they know they can trust since the beginning of the relationship, which means that often they rely on each other's word instead of using formal written and signed contracts.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2. EMERGÊNCIA DO MARKETING RELACIONAL .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 3. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>7</b>
3.1. TIPOLOGIAS E INTERVENIENTES .....	7
3.2. TEORIAS E MODELOS CONCEPTUAIS .....	11
3.2.1. Principais teorias baseadas em poder .....	17
3.2.2. Principais teorias baseadas em fatores económicos .....	19
3.2.3. Principais teorias baseadas em vantagem competitiva .....	19
3.2.4. Principais teorias baseadas em competências .....	19
3.2.5. Principais teorias baseadas em recursos .....	19
3.2.6. Principais teorias baseadas em fatores relacionais .....	21
<b>CAPÍTULO 4. EMERGÊNCIA DO EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 5. CASO DE ESTUDO: AS <i>STARTUPS</i> PORTUGUESAS .....</b>	<b>33</b>
5.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL .....	33
5.2. METODOLOGIA .....	34
5.3. AMOSTRA .....	36
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS DO ESTUDO .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO E PROPOSTA DE UM NOVO MODELO CONCEPTUAL .....</b>	<b>47</b>
7.1. CONSTRUCTOS MODERADORES .....	50
7.2. CONSTRUCTOS ANTECEDENTES .....	51
7.2.1. ATRATIVIDADE .....	53
7.2.2. CAPITAL SOCIAL DO EMPREENDEDOR .....	54
7.3. CONSTRUCTOS CONSEQUENTES .....	55
7.3.1. ABERTURA RELACIONAL .....	56
7.3.2. INOVAÇÃO .....	57
<b>CAPÍTULO 8. CONCLUSÕES .....</b>	<b>61</b>

<b>CAPÍTULO 9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 1. GUIÃO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO 2. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Intervenientes das relações interorganizacionais.....	8
Figura 2 - Modelo de gestão de clientes em contexto de network .....	11
Figura 3 - Dimensões da confiança interorganizacional .....	24
Figura 4 - Proposta de modelo conceptual explicativo das relações interorganizacionais no contexto das <i>startups</i> portuguesas.....	49
Figura 5 - Modelo parcelar - constructos moderadores .....	50
Figura 6 - Distinção entre confiança institucional e confiança interpessoal.....	51
Figura 7 - Modelo parcelar - constructos antecedentes .....	53
Figura 8 - Modelo parcelar - constructos consequentes.....	56

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Principais diferenças entre transações discretas e transações relacionais .....	7
Quadro 2 – Síntese das teorias e modelos de desenvolvimento de relações interorganizacionais	16
Quadro 3 – Perspetivas sobre o ciclo de vida das relações interorganizacionais.....	27
Quadro 4 – Exemplos de definições de empreendedor.....	29
Quadro 5 – Caracterização da amostra do estudo de investigação realizado .....	36
Quadro 6 – Resultados da investigação (entrevistas realizadas): síntese dos constructos mais relevantes.....	43
Quadro 7 – Definições dos constructos do modelo conceptual proposto .....	47
Quadro 8 – Súmula da existência de sustentação teórica e empírica do modelo proposto .....	48



## CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como base principal o estudo das relações entre Marketing Relacional e Empreendedorismo.

Estes dois conceitos têm assumido cada vez mais importância, tanto junto de académicos, como das organizações e até junto da comunidade em geral. São muitas vezes abstratos e considerados do “entendimento geral”, no entanto, nem sempre as premissas consideradas são acertadas ou devidamente fundamentadas. Tendo isto em consideração, a principal motivação para a abordagem desta temática prende-se com fatores pessoais, uma vez que permitirá aprofundar uma vasta gama de conhecimentos necessários para uma abordagem atrativa e competitiva no mercado de trabalho, especialmente no contexto atual.

A abordagem relacional no contexto de empreendedorismo tem sido analisada por vários académicos, especialmente nos últimos anos. No entanto, de acordo com a revisão da literatura efetuada, foi possível verificar que a realidade portuguesa ainda não está devidamente documentada.

O objetivo da presente dissertação é, portanto, compreender como é que as *startups* portuguesas se relacionam com as organizações com as quais mantêm relações de negócios, tendo como *output* esperado a criação de um modelo conceptual explicativo do desenvolvimento e da manutenção dessas mesmas relações.

Para isso, foram formuladas três perguntas de investigação, cuja resposta deverá ser dada com a análise e discussão que resultar de todo o trabalho desenvolvido. De seguida, apresentam-se as perguntas de investigação:

- (1) No caso das *startups* portuguesas, o que determina o desenvolvimento de relações interorganizacionais que assentem na estabilidade, durabilidade e vantagens competitivas?
- (2) Como é que se criam e desenvolvem essas relações?
- (3) Que mais-valias trazem para as *startups*?

A dissertação encontra-se dividida em dois grandes grupos. O primeiro grupo é relativo à bibliografia consultada para a compreensão da pertinência deste estudo e para dar suporte à investigação a realizar, posteriormente, junto das *startups*. O principal objetivo é, portanto, ganhar consciência acerca dos conceitos mais relevantes nas áreas do Marketing Relacional e do Empreendedorismo para que, sem criar ideias pré-concebidas, se possa partir para uma fase de exploração que resulte em criação de novos conhecimentos. Esta fase de exploração, o segundo

grande grupo da presente dissertação, é um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa baseada numa amostra de conveniência de *startups* nacionais localizadas em centros tecnológicos ou em incubadoras a nível local e nacional.

## **CAPÍTULO 2. EMERGÊNCIA DO MARKETING RELACIONAL**

É reconhecido o aumento de competitividade entre as organizações e os consequentes investimentos que têm sido feitos, pelas mesmas, em prol da diferenciação e da obtenção de vantagens competitivas. Com efeito, cada vez mais as empresas procuram relações duradouras em vez de esporádicas e oportunistas, nos mercados cada vez mais transparentes devido ao aparecimento, relativamente recente, da Internet e de outros meios tecnológicos que vieram mudar o nosso dia-a-dia, tanto nas empresas, como fora delas. Assim, a mudança de paradigma do Marketing (Vargo & Lusch, 2004), explicada abaixo, tem-se tornado cada vez mais evidente.

O Marketing Transacional, dominante até ao século XX, assenta na necessidade de averiguar as necessidades do mercado e desenvolver bens que estejam de acordo com os requisitos dos consumidores, pelo que o intuito passa por cumprir promessas orientadas por necessidades objetivas (Grönroos, 1998; Harker & Egan, 2006). Este paradigma, que surgiu nos anos de 1950, levou os académicos a recorrerem à econometria e a equações de otimização de eficiência para criar listas de variáveis do Marketing, o que resultou na introdução do conceito de Marketing Mix, que hoje é comumente conhecido como os 4P's do Marketing (Harker & Egan, 2006). Porém, desde cedo começaram a ser notadas falhas nesta teoria e a solução encontrada pelos académicos foi a extensão do modelo através do acrescento de novos elementos à lista dos 4P's. Ainda assim, esses acrescentos não foram suficientes para incluir, por exemplo, a interação participativa dos clientes inerente ao sucesso das trocas em contexto de *business-to-business* ou de serviços (Harker & Egan, 2006).

Assim, as falhas encontradas no paradigma Transacional acrescidas das alterações que ocorreram no meio envolvente, principalmente ao nível da tecnologia, da concorrência e das exigências dos consumidores, como referido anteriormente, deu lugar à emergência de novas perspetivas assentes em recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamentos (Vargo & Lusch, 2004). Consequentemente, na década de 80, surgiram novos modelos de gestão organizacional, como, por exemplo, a Gestão da Qualidade, a Orientação para o Mercado, a Gestão da Cadeia de Abastecimento, a Gestão da Cadeia de Valor, a Gestão de Recursos, as Redes, o Marketing de Serviços e o Marketing Relacional (Vargo & Lusch, 2004).

Na presente dissertação, embora se reconheça a importância de cada uma das novas abordagens, será dada primazia ao Marketing Relacional.

De uma forma muito sucinta, pode dizer-se que a principal distinção entre os dois paradigmas em análise assenta no facto de que o Marketing Transacional encara as trocas entre fornecedores e consumidores como eventos discretos, enquanto o Marketing Relacional considera essas trocas como eventos contínuos (Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

Apesar de existirem referências anteriores, o conceito de Marketing Relacional foi explicitamente definido por Berry, em 1993, contestando, pela primeira vez, o Marketing Transacional (Harker & Egan, 2006). A partir desse momento, o interesse pelo conceito ganhou uma nova dimensão, tanto a nível académico como empresarial (Antunes & Rita, 2008). Assim, e como foi referido anteriormente, mais do que uma extensão do conceito de Marketing, o Marketing Relacional surge como uma resposta às novas exigências do mercado e às necessidades das organizações.

O Marketing Relacional é geralmente definido como o conjunto de ações que visam “atrair, manter e fortalecer as relações com os consumidores”, cimentando relações e transformando clientes indiferentes em clientes leais. Para Gummesson (1991), citado em Harker e Egan (2006), “o estabelecimento de uma relação envolve fazer promessas, manter uma relação baseia-se no cumprimento dessas promessas, e, por fim, engrandecer a relação significa fazer um novo conjunto de promessas após o cumprimento das promessas feitas anteriormente”.

Em paralelo, Hammarkvist, Hakansson e Mattsson (1982), citados em Harker e Egan (2006), que se focaram na área do *business-to-business*, contribuíram com uma definição muito semelhante, defendendo que o Marketing Relacional diz respeito a “todas as atividades realizadas pela empresa para construir, manter e desenvolver relacionamentos com os clientes”. Morgan e Hunt (1994) chamaram a atenção para a existência de diferentes relações, com diferentes intervenientes e especificidades, enaltecendo a importância do Marketing Relacional em contexto de *business-to-business*. Ou seja, mais do que ações para fortalecer relações com os consumidores, o Marketing Relacional deve ser entendido como todas as atividades que visam o estabelecimento, o desenvolvimento e a manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Esta definição é, portanto, mais adequada ao contexto das relações interorganizacionais, que constituem o foco da presente dissertação, e nas quais nem sempre existem compradores, vendedores ou consumidores, mas apenas duas ou mais organizações que trocam recursos entre si (Morgan & Hunt, 1994).

Recursos críticos como conhecimento, competências e perícia, que enaltecem a capacidade de inovação das organizações, tornam-se, portanto, acessíveis através de relacionamentos e redes de negócio, incluindo fornecedores, principais clientes e até concorrentes (Tomlinson & Fai, 2013). É, então, crucial que as organizações desenvolvam relações de base interorganizacional (Lee & Kim, 1999), sendo que o objetivo do Marketing Relacional passa por desenvolver, definir e decidir acerca da duração e prossecução das relações com as organizações inseridas na sua rede (Harker & Egan, 2006).

Reconhece-se, assim, a importância de abrir as fronteiras das organizações. De facto, de acordo com Piercy (2009), a linha que estabelece a fronteira das organizações tem-se dissipado, uma vez

que a pressão para desenvolver relações interorganizacionais próximas e colaborativas nunca foi tão elevada.

As organizações já não sobrevivem com base nas suas características individuais, mas sim tendo em conta as relações de negócio que mantêm com outras organizações, uma vez que são estas que lhes permitem fortalecer as suas próprias posições no mercado. Estas relações interorganizacionais, para além de duradouras, devem também ser consistentes (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995) para que se alcance a estabilidade necessária à construção de vantagem competitiva.

Assim, enaltece-se a importância da confiança, da vontade de coordenar atividades e do compromisso, que, juntamente com a comunicação adequada, o planeamento conjunto e a resolução conjunta de problemas, permitem alinhar as expectativas e os objetivos dos parceiros (Mohr & Spekman, 1994). Por outras palavras, as organizações, para serem efetivamente competitivas, têm de ser também colaboradores de confiança (Morgan & Hunt, 1994), o que fortalece a necessidade de criar relações próximas, parcerias e outras alianças estratégicas.



### CAPÍTULO 3. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

#### 3.1. Tipologias e intervenientes

Como mencionado anteriormente, no contexto de Marketing, é possível fazer a distinção entre dois tipos de transações, as discretas e as relacionais, tal como se pode verificar pelo Quadro 1 (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994).

	Transação discreta	Transação relacional
<b>Duração</b>	Reduzida	Longa e continuada
<b>Promessas</b>	Simples e estandardizadas	Detalhadas e personalizadas
<b>Expectativas</b>	Não se espera união, problemas ou dependência	Possíveis conflitos de interesse ou problemas são compensados com esforços de união e confiança
<b>Comunicação</b>	Rotineira e impessoal	Formal e informal, com grande enfoque nas relações pessoais
<b>Cooperação</b>	Inexistente	Existe nos processos de planeamento e performance
<b>Poder</b>	Exercido ao longo de todo o processo	Não têm necessariamente de existir
<b>Benefícios</b>	Divididos pelas partes	Partilhados

Quadro 1 - Principais diferenças entre transações discretas e transações relacionais (fonte: Dwyer, Schurr & Oh, 1987)

O conceito de transação discreta é desprovido de elementos relacionais, caracterizando-se principalmente por ser de curta duração e por não incluir muita comunicação nem envolvimento (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Não há muitas transações que sejam puramente discretas, uma vez que os elementos relacionais são facilmente introduzidos no processo. De facto, só se está perante uma situação de transação discreta quando há “uma troca instantânea” entre duas partes anónimas que não pretendem voltar a relacionar-se no futuro (Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

Isto significa que a grande maioria das trocas e das interações que existem entre as organizações têm cariz relacional, seja ele muito ou pouco pronunciado. Ao contrário das transações discretas, as trocas relacionais são mais duradouras, mais envolventes, pressupõem continuidade (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994) e são capazes de gerar satisfação pessoal e não meramente económica (Wetzels, Ruyter & Birgelen, 1998). Assim, as relações entre organizações transcendem a simples transação comercial, dando primazia à construção de relacionamentos de longo prazo que permitam inovar através da procura por conhecimento e perícia para lá das fronteiras organizacionais (Piercy, 2009).

As organizações, atualmente, já reconhecem que a prática de Marketing Relacional contribui para a obtenção de diferenciação e de vantagem competitiva. De facto, cada vez mais, as empresas têm de cooperar para poder competir (Morgan & Hunt, 1994), não apenas porque a cooperação lhes traz benefícios estratégicos, mas, acima de tudo, porque cada vez mais a competição é feita entre redes ou entre cadeias de abastecimento e não entre as organizações de forma individualizada. Compreender como deve ser feita a gestão das relações com as restantes organizações da rede de negócios, incluindo, por exemplo, fornecedores, clientes e concorrentes, torna-se, assim, absolutamente crucial.

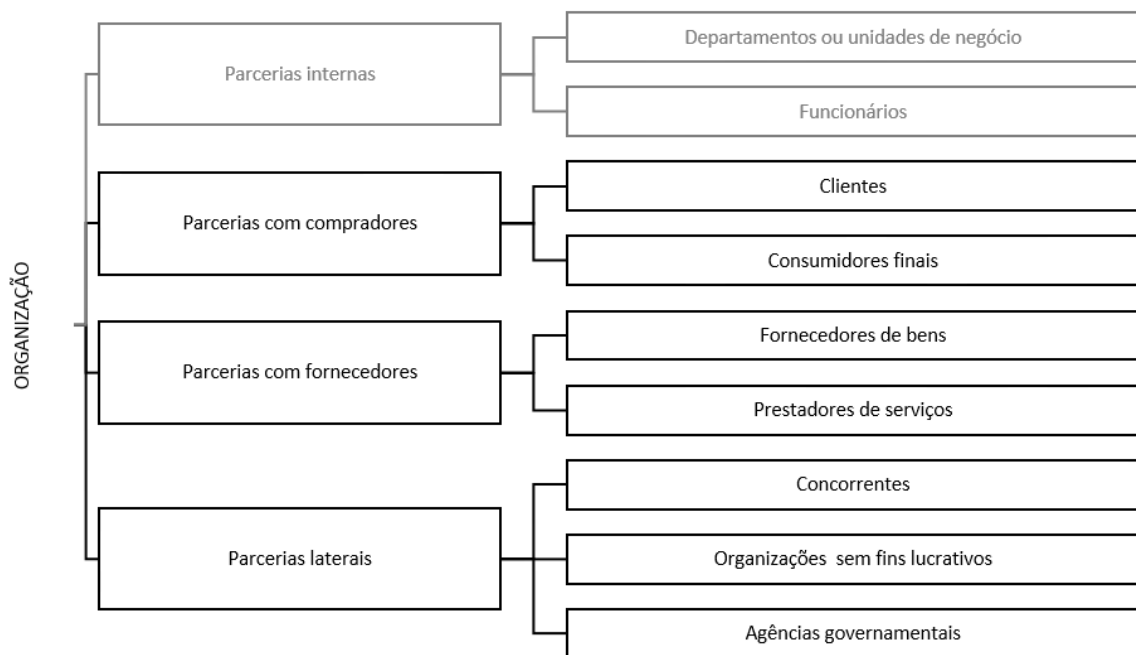


Figura 1 - Intervenientes das relações interorganizacionais (adaptado de Morgan & Hunt, 1994)

As relações contínuas podem tomar diferentes formas (Dwyer, Schurr & Oh, 1987), consoante as organizações envolvidas, as suas necessidades e os seus objetivos. Embora não haja uma forma linear de sumariar todas as relações organizacionais possíveis, Morgan e Hunt (1994) categorizaram-nas em três grandes grupos, tal como se pode verificar pela Figura 1. Segundo os autores, as organizações, por norma, mantêm (1) relações comerciais com fornecedores, (2) relações de parceria com fins publicitários ou informativos com prestadores de serviços, (3) alianças estratégicas com concorrentes com vista ao desenvolvimento e à inovação, (4) parcerias de responsabilidade social com organizações sem fins lucrativos, (5) parcerias de investigação e desenvolvimento com organizações governamentais e, por fim, (6) relações comerciais com os consumidores ou clientes.

Através desta enumeração é facilmente perceptível que, de facto, as relações tomam diferentes contornos de acordo com o contexto em que estão inseridas e o intuito da sua existência. Na



presente dissertação, destacam-se as relações diádicas, as relações de parceria, as alianças estratégicas, as *joint ventures* e ainda as parcerias em rede.

Na síntese de Morgan e Hunt (1994) foram enumeradas apenas as relações diádicas, parcerias e alianças, o que não é de estranhar já que estes são os tipos de relacionamento interorganizacional mais comuns, em especial as relações diádicas entre fornecedores e compradores.

Segundo Piercy (2009), “para muitas empresas, a gestão estratégica dos clientes e das relações tem-se tornado uma prioridade maior do que as atividades de marketing tradicionais”, uma vez que estas relações são, muitas vezes, vitais para ganhar vantagem competitiva e até para que a empresa consiga posicionar-se de forma diferente no mercado. Assim, mais do que um conjunto continuado de interações, as relações com clientes devem ser vistas como uma poderosa ferramenta da sustentabilidade do negócio. Esta ideia é corroborada por Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011), que fazem a separação entre dois tipos de atividades de marketing – as atividades de suporte intermédio e as atividades de nível superior – e que consideram a gestão de relações com o consumidor uma atividade de marketing de nível superior, a par da gestão da marca e da inovação.

As relações com os clientes, ou consumidores, quando geridas de forma adequada e proveitosa são aquelas que trazem resultados mais visíveis para as organizações, daí que sejam aquelas que recebem mais atenção.

Porém, as relações com o outro extremo da cadeia de abastecimento também devem ser cuidadosamente nutridas já que um bom relacionamento com os fornecedores também traz consequências cruciais para as organizações. Por exemplo, para Piercy (2009), o trabalho desenvolvido com os fornecedores não deve centrar-se apenas em encontrar formas de reduzir custos, mas, essencialmente, em perceber com é que pode haver colaboração que se traduza em inovação. De facto, de entre todas as estratégias de gestão da cadeia de abastecimento, incluindo gestão do fluxo de informação e de bens, a gestão das relações diádicas com clientes e fornecedores é, muitas vezes, a mais importante (Johnston et al., 2004).

As organizações sentem cada vez mais a necessidade de colaborar e de ter parceiros que lhes permitam enaltecer e destacar o valor que oferecem aos seus clientes. Portanto, para além do trabalho de gerir eficazmente as relações com os clientes e fornecedores, as empresas têm de saber tirar partido das restantes organizações que encontram no seu ambiente externo (Piercy, 2009). Ou seja, tal como mencionado anteriormente, os parceiros não têm necessariamente de ser membros da cadeia de abastecimento da organização, podendo, por exemplo, ser concorrentes, organizações de outros ramos de negócio, organizações governamentais ou organizações sem fins lucrativos.

As parcerias são definidas por Mohr e Spekman (1994) como “relações estratégicas intencionais entre organizações cujas metas são compatíveis, a ambição sobre benefícios é mútua e nas quais se reconhece um elevado nível de interdependência”. Por outras palavras, são um processo de troca social no qual as organizações aprendem a conhecer-se de modo gradual e interativo, comprometendo-se no processo de partilha mútua e construindo uma relação de confiança entre si (Johanson & Vahlne, 2011). Os parceiros são, portanto, ativa e mutuamente dependentes (Harker & Egan, 2006).

Segundo Gulati (1998), as alianças estratégicas são “arranjos voluntários entre empresas, envolvendo troca, partilha ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”.

As semelhanças entre as duas definições são claramente notórias e, de facto, em vários estudos da literatura do Marketing Relacional, os dois conceitos têm sido usados indiferentemente, sendo muitas vezes utilizado o termo “aliança estratégica” para referências à relação e o termo “parceiros” para referências às organizações envolvidas nessas mesmas relações (ver Das & Teng, 1998; Gulati, 1998; Lambe, Wittman & Spekman, 2001).

A relevância do modelo que procurou explicar o processo das trocas de recursos em contexto de mercados B2B, denominado de “teoria de redes” (Harker & Egan, 2006), eleva-se, atualmente, pela aplicação como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva (Mohr & Spekman, 1994). Na teoria de redes, as organizações são vistas como “nós” pertencentes a uma teia de organizações que interagem entre si, direta ou indiretamente.

É ainda importante referir que os consumidores finais estão cada vez mais exigentes e, por isso, a habilidade para criar soluções que satisfaçam as suas expectativas enfatiza a necessidade das organizações colaborarem de forma mais próxima com fornecedores, clientes e outros parceiros (Piercy, 2009). Ou seja, tal como se pode verificar pela Figura 2, as organizações enfrentam cada vez mais a necessidade de ser “capazes de coordenar a gestão de clientes, a gestão de fornecedores e a gestão de parcerias, alianças e *joint ventures* com outras organizações externas” (Piercy, 2009).



Figura 2 - Modelo de gestão de clientes em contexto de network (adaptado de Piercy, 2009)

O conceito de redes reconhece, portanto, que a competição ocorre entre redes de organizações e não de forma individual. “As estruturas organizacionais clássicas, verticalmente integradas, com sucesso no século XX, têm pouca probabilidade de sobreviver neste ambiente” (Achrol, 1997) altamente competitivo, sendo que novas estruturas baseadas em redes de organizações ligadas por relações de cooperação começam a surgir e a substituir as estruturas tradicionais.

Optar pela fomentação de colaborações interorganizacionais de longo-prazo é uma estratégia especialmente interessante para as pequenas empresas porque, dada a conjuntura económica atual e a permanente evolução tecnológica, é muitas vezes a única forma de conseguirem sobreviver no mercado. Isto porque lhes permite obter as capacidades e os recursos necessários para competir e ainda beneficiar de sinergias que, contextualizadas na estrutura organizacional flexível que as caracteriza, resultam na possibilidade de vingar em ambientes competitivos, globais e permanentemente voláteis.

### 3.2. Teorias e modelos conceptuais

Tal como foi mencionado anteriormente, as relações entre organizações são o conceito central do Marketing Relacional e, por isso, têm sido inúmeros os académicos que se debruçam sobre os fatores que contribuem para o seu sucesso no longo-prazo. Consequentemente, ao longo das últimas décadas têm sido desenvolvidos e apresentados diversos modelos e teorias que procuram explicar o processo de estabelecimento e manutenção de relações interorganizacionais. Ou seja, a literatura de Marketing Relacional, de entre outros tópicos relevantes, tem-se dedicado à compreensão das razões que levam as organizações a investirem em relações de negócio mais próximas (Mohr & Spekman, 1994).

Vários fatores têm sido exaustivamente analisados, sendo de destacar os trabalhos sobre os custos de transação, a estratégia competitiva, o poder, os contratos relacionais, as trocas sociais, o compromisso, a confiança e a disponibilidade de recursos, entre outros.

Cada um destes autores tentou prever o que leva à formação de relações interorganizacionais e quais são as condições e a altura ideias para que isso aconteça. O Quadro 2 apresenta os principais contributos destes estudos, entre outros, para a compreensão do processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais.

<b>Autores</b>	<b>Tipo de relação</b>	<b>Teoria adjacente</b>	<b>Principais conclusões a considerar</b>
Williamson	---	<i>Transaction Cost Theory</i>	As transações são descritas através de três dimensões – incerteza, frequência e especificidade dos investimentos.
MacNeil	Diádica (entre fornecedor e comprador)	<i>Relational Contract Theory</i>	É possível distinguir entre trocas transacionais e trocas relacionais; Os fatores relacionais são relevantes para a regulamentação das relações.
Dwyer, Schurr & Oh (1987)	Diádica (entre fornecedor e comprador)	<i>Relationship Life Cycle</i>	As relações de compromisso são construídas ao longo de tempo, destacando-se cinco fases – conhecimento, exploração, expansão, compromisso e dissolução; A dependência organizacional é fomentada pela atração, comunicação, negociação, poder, justiça, normas e expectativas; A partilha de valores e a existência de estruturas de governança suportam os investimentos conjuntos na relação.
Heide & John (1990)	Diádica (entre fornecedor e comprador)	---	Fornecedores e compradores têm diferentes motivações para desenvolver relações de proximidade com outras organizações; Há uma relação positiva entre investimentos específicos na relação, ações conjuntas e continuidade; A governança bilateral nem sempre é desejável.
Moorman, Deshpandé & Zaltman (1993)	---	---	Fatores interpessoais, como a integridade, a perícia, a confidencialidade, a sinceridade, a diplomacia e a harmonia, entre outros, influenciam positivamente o desenvolvimento de confiança na relação.
Mohr & Spekman (1994)	Parcerias	---	Confiança e compromisso são fatores centrais para o sucesso de parcerias; A forma de resolução de conflitos tem um grande impacto no sucesso das parcerias; A comunicação é crítica para assinalar intenções futuras.

<b>Autores</b>	<b>Tipo de relação</b>	<b>Teoria adjacente</b>	<b>Principais conclusões a considerar</b>
Morgan & Hunt (1994)	Diádica (entre fornecedor e comprador)	<i>Commitment Trust Theory</i>	Relações baseadas em confiança e compromisso resultam em ações cooperação e ainda em aquiescência, redução da propensão ao abandono, crença de que os conflitos podem ser funcionais e redução da incerteza. Os benefícios da relação não têm influência na intenção de compromisso.
Morgan & Hunt (1995)	Alianças	<i>Comparative Advantage Theory</i>	Enaltece a importância de acrescentar valor nos bens e serviços oferecidos no mercado.
Gundlach, Achrol & Mentzer (1995)	Diádica (entre fornecedor e comprador)	<i>Social Exchange Theory</i>	Os fatores relacionais, como a confiança e o compromisso, são fundamentais para a construção de relações interorganizacionais; A credibilidade das ações de compromisso iniciais tem um impacto significativo e positivo na intenção de longo-prazo; Assimetria no compromisso pode levar à emergência de oportunismo; As normas sociais estão associadas ao inverso do oportunismo e, por vezes, funcionam como mediadores das relações.
Landeros, Reck & Plank (1995)	Diádica (entre fornecedor e comprador)	---	As expectativas do comprador e as percepções do fornecedor contribuem para o desenvolvimento de compreensão mútua e compromisso e, conseqüentemente, para a performance das organizações.
Eisenhardt & Schoonhoven (1996)	Alianças estratégicas	<i>Resource-based Theory</i>	A formação de alianças estratégicas é um fenómeno complexo que envolve tanto fatores estratégicos como fatores sociais; <i>Startups</i> com um posicionamento estratégico vulnerável são mais propensas à formação de alianças; As experiências passadas e as conexões dos empreendedores assumem um papel importante no desenvolvimento de alianças.
Doney & Cannon (1997)	Diádica (entre fornecedor e comprador)	---	A reputação e o tamanho das organizações contribuem para enaltecer o sentimento de confiança; A confiança na organização e nos indivíduos da organização (por exemplo, o vendedor) estão interligadas e influenciam o futuro da relação.

<b>Autores</b>	<b>Tipo de relação</b>	<b>Teoria adjacente</b>	<b>Principais conclusões a considerar</b>
Hu & Korneliusen (1997)	Alianças estratégicas	---	Relações pessoais muito fortes, apesar de positivos, podem ter um inconveniente, a inércia, e pode ser difícil separar as relações pessoais das relações profissionais; Os laços pessoais têm um efeito positivo na reciprocidade e, consequentemente, tanto os laços pessoais como a reciprocidade têm um impacto significativo na performance das organizações.
Cannon & Perreault (1999)	Diádica (entre fornecedor e comprador)	<i>Transaction Cost Theory, Relational Contract Theory e Relationship Life Cycle</i>	Diferentes tipos de relacionamentos são característicos de diferentes contextos, e, consequentemente, cada tipo de relação requer níveis e tipos de investimentos distintos e produz também resultados distintos; As organizações mais próximas não são necessariamente aquelas que partilham a relação de maior confiança.
Lambe, Spekman & Hunt (2000)	Allianças	<i>Competence-based theory</i>	A gestão e as expectativas associadas às trocas relacionais diferem consoante o contexto das relações; Distinção entre quatro tipos de trocas – (1) troca discreta, (2) troca repetida, (3) troca interina e (4) troca duradoura.
Baum, Calabrese & Silverman (2000)	Redes de alianças estratégicas	<i>Social Network Theory</i>	Alianças com clientes ou fornecedores desenvolvidas com o objetivo de adquirir novos conhecimentos e competências tendem a ter uma performance inicial melhor do que aquelas alianças formadas com concorrentes.
Hunt, Lambe & Wittmann (2002)	Alianças	<i>Resource-Advantage Theory</i>	O sucesso das alianças depende da complementaridade de recursos, competências, fatores relacionais e vantagem competitiva.
BarNir & Smith (2002)	Redes de alianças estratégicas	<i>Social Network Theory</i>	O número de parcerias que uma organização tem é determinado por três características da rede de contactos do empreendedor – a propensão para <i>networking</i> , a força dos laços que cria e ainda o prestígio dos membros que fazem parte da sua rede.
Das & He (2006)	Entre startups e empresas já estabelecidas	---	O poder, a motivação e a capacidade de aprendizagem apresentam-se com níveis distintos em cada tipo de empresa; As <i>startups</i> devem ser escolher parceiros que estão motivados para desenvolver tecnologias e que estão dispostos a dar acesso a recursos importantes, entre outros fatores.

<b>Autores</b>	<b>Tipo de relação</b>	<b>Teoria adjacente</b>	<b>Principais conclusões a considerar</b>
Jong & Woolthuis (2008)	Alianças	---	A confiança favorece a performance das alianças através da satisfação relacional; O passado partilhado e a abertura organizacional são particularmente importantes para o desenvolvimento de confiança numa relação; O valor do parceiro e a existência de uma cultura de colaboração são úteis na consolidação dos sentimentos de confiança.
Yeung et al. (2009)	Cadeia de abastecimento	---	O poder e a confiança não desempenham papéis independentes nas relações; As organizações devem construir um clima de confiança antes de poderem tirar partido do poder, ou seja, se não existir confiança o uso de poder deve ser exercido cautelosamente; O exercício de poder coercivo não tem, necessariamente, de resultar em prejuízos para as organizações envolvidas.
Khoja, Adams & Kauffman (2010)	Diádica (entre fornecedor e comprador)	---	O processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais desenvolve-se ao longo do tempo, em três fases distintas. O poder funciona como antecedente do compromisso, o que, conseqüentemente, encoraja a reciprocidade das relações e fomenta o desenvolvimento de confiança e coesão relacional; O compromisso permite acumular capital intelectual e, por conseguinte, melhorar a performance das organizações.
Zhang et al. (2010)	Alianças	---	A aquisição e a criação de conhecimento, através de alianças estratégicas, fomentam a performance de inovação; A competição tem um efeito linear e positivo na aquisição de conhecimento.

Quadro 2- Síntese das teorias e modelos de desenvolvimento de relações interorganizacionais (elaboração própria)



### **3.2.1. Principais teorias baseadas em poder**

Muita da pesquisa sobre relações interorganizacionais tem sido construída à volta da noção de poder e controlo (Gulati & Sytch, 2007). Numa relação entre duas ou mais organizações, o poder é, ou pode ser, exercido quando uma das partes envolvidas não tem controlo sobre todas as ações necessárias à obtenção dos resultados esperados. Por outras palavras, a vulnerabilidade de uma das partes fortalece a posição das restantes organizações envolvidas.

Segundo Gulati e Sytch (2007), são raras as relações interorganizacionais em que há equilíbrio de poder uma vez que a sua concentração é inevitável. De facto, por muito que se queira evitar, o poder é inerente e influencia qualquer relação interorganizacional. De acordo com Jung e Woolthuis (2008), é um conceito “omnipresente”, particularmente quando as organizações envolvidas têm diferentes tamanhos ou diferentes níveis de dependência.

Esta realidade é, na maior parte das vezes, encarada como negativa para a relação e, em particular, para a organização mais vulnerável porque existe a possibilidade da organização dominante usar o poder que detém para tirar partido da outra parte e, consequentemente, melhorar a sua performance organizacional (Piercy, 2009). Porém, embora a maioria dos académicos e empresários acredite que o poder implica sempre coerção (Morgan & Hunt, 1994), há consenso na literatura do Marketing Relacional sobre a distinção entre diferentes tipos de poder. A distinção mais comum é aquela que reconhece a existência de cinco tipos diferentes de poder, isto é, que o poder pode derivar de (1) perícia, (2) referência, (3) legitimidade, (4) recompensa ou (5) coerção (Yeung et al., 2009).

Segundo Molm (1997), os quatro primeiros tipos de poder apresentados podem ser considerados como poder não-coercivo, por oposição do último, o poder coercivo, uma vez que não são exercidos com base em força ou punição. Estas duas perspetivas sobre o poder, coerciva e não-coerciva, são exemplos da dualidade que existe na literatura do Marketing Relacional acerca dos efeitos do poder nas relações interorganizacionais.

Com raízes na psicologia social, as teorias centradas em poder e dependência realçam a importância da satisfação nas relações interorganizacionais, apontando técnicas para gerir a dependência e a incerteza que são inerentes a essas mesmas relações (Cannon & Perreault, 1999).

Mais recentemente, Yeung et al. (2009) abordaram novamente o conceito de poder, concluindo que deve ser exercido em conjunto com ações que promovam sentimentos de confiança. Os autores justificam que quando o poder é utilizado de forma impositiva para influenciar a outra parte, esta pode reagir de forma calculista e oportunista com o intuito de evitar futuros descontentamentos, e simultaneamente, coibir-se de investir na relação de partilhar informação

e conhecimento. Assim, se as organizações optarem por complementar o exercício de poder com ações que fomentem a confiança, poderão ser mais capazes de evitar os efeitos nocivos do poder.

A adicionar a estas perspetivas, e como foi afluído anteriormente, pode também analisar-se o exercício do poder através dos níveis de dependência que existem na relação. Uma vez que o poder está intimamente associado a sentimentos de dependência e, tendo em conta que a dependência resulta do valor que é adicionado pelos parceiros, este constructo pode, então, ser encarado como algo positivo nas relações entre organizações (Morgan & Hunt, 1994).

No entanto, para Wetzels, Ruyter e Birgelen (1998), a influência do poder, através da dependência, não é assim tão linear. Segundo os autores, há uma influência positiva no compromisso calculista e uma influência negativa no compromisso afetivo. O que significa que, quando as organizações se sentem dependentes da relação em que estão envolvidas, têm tendência para sentir menos envolvimento emocional e, por outro lado, dar maior importância ao *trade-off* entre custos e benefícios. O sentimento de dependência pode despertar medo de exploração, como foi referido anteriormente, e, conseqüentemente, a motivação afetiva e emocional para continuar a relação é afetada de forma negativa. Ainda assim, a necessidade de estar na relação contrabalança este sentimento e leva as organizações a manter as parcerias. Ou seja, ao influenciar inversamente estes dois tipos de compromisso, o poder leva as organizações a manter as suas relações interorganizacionais porque *precisam* e não necessariamente porque *querem*.

No seu estudo empírico, Morgan e Hunt (1994) também se debruçaram sobre a diferença entre *querer* e *ter de*, e encontraram evidências de que os parceiros estão mais dispostos a consentir uns com os outros por vontade própria e não porque são obrigados. Ou seja, por outras palavras, o poder, em determinados contextos, pode resultar em aquiescência, mas em excesso torna-se nocivo ao desenvolvimento de confiança e compromisso nas relações, levando à diminuição da cooperação e da própria longevidade do relacionamento. Conseqüentemente, os autores consideram que “as relações de longo prazo bem-sucedidas estão associadas à ausência de aplicação de poder coercivo e à presença de confiança e compromisso”.

De facto, abordagens mais recentes têm dado prioridade a fatores relacionais, como a equidade, a confiança e a abertura organizacional, argumentando que o poder não deve ser utilizado em contexto de relações interorganizacionais (Cox, 1999). Na maioria dos casos, o poder é um fator crítico para explicar as razões que levam as relações interorganizacionais a falhar, em vez que explicar como é que podem ser bem-sucedidas (Morgan & Hunt, 1994).

### **3.2.2. Principais teorias baseadas em fatores económicos**

A teoria dos custos de transação, ou *transaction cost theory*, reconhece a eficiência económica e a autoridade como as principais formas que uma organização tem para regular as suas relações interorganizacionais (Hu & Korneliusson, 1997). Assim, esta teoria sugere que as organizações regulem em suas relações tendo em conta o seu “desejo de minimizar os custos diretos e os custos de oportunidade que lhes estão associados, sendo estes os custos de transação (Lambe, Wittmann & Spekman, 2001).

Uma das premissas desta teoria é que o risco do parceiro incorrer em comportamentos oportunistas limita a eficácia da governança das relações interorganizacionais (Lambe, Wittmann & Spekman, 2001). No entanto, é preciso ter em atenção que não é apenas a eficiência económica que liga as empresas e, por isso, esta teoria falha em reconhecer outros possíveis instrumentos que possam contribuir para regular os relacionamentos interorganizacionais (Hu & Korneliusson, 1997). Com efeito, estudos posteriores ao desenvolvimento da teoria dos custos de transação têm demonstrado que pode haver governança através do estabelecimento de normas ou relações de proximidade (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Lambe, Wittmann & Spekman, 2001).

### **3.2.3. Principais teorias baseadas em vantagem competitiva**

Nesta perspetiva, a principal teoria a ter em conta é a teoria da vantagem comparativa, ou *comparative advantage theory*, desenvolvida por Morgan e Hunt (1995). Para os autores, o sucesso das organizações depende da sua capacidade para oferecer ao mercado produtos e serviços mais valiosos ou com menor custo do que a concorrência. Ou seja, as empresas precisam de trabalhar o seu posicionamento, suportando-se de organizações externas, para conseguirem conquistar o seu lugar no mercado.

### **3.2.4. Principais teorias baseadas em competências**

De uma forma simples, a teoria baseada nas competências, ou *competence-based theory*, defende que o sucesso das relações interorganizacionais depende da capacidade da gestão para assegurar, desenvolver e gerir as próprias relações (Lambe, Spekman & Hunt, 2000).

### **3.2.5. Principais teorias baseadas em recursos**

De acordo com Hunt, Lambe e Wittmann (2002), a primeira teoria que se focou em explicar o sucesso das alianças interorganizacionais foi a teoria baseada em recursos, ou *resource-based theory*. Considera-se como recurso qualquer insumo tangível ou intangível que esteja à disposição

das organizações para a produção de um bem ou serviço que tenha valor para um determinado mercado (Hunt & Morgan, 1995). Assim, a heterogeneidade inerente às organizações é fundamental para que estas possam suportar-se uma das outras com o intuito de se complementarem, isto é, de terem acesso a recursos que não possuem.

Para Eisenhardt e Schoonhoven (1996), esta perspetiva é uma forma de contornar a concorrência do mercado e, assim, conseguir ganhar alguma vantagem competitiva. Para os autores, a competição emerge devido à existência de várias empresas semelhantes que assentam as suas ofertas de valor em recursos homogêneos e, portanto, só pode ser contornada quando as empresas conseguem aceder a um conjunto de recursos heterogêneos que complementem os seus próprios recursos e que permitam acrescentar valor aos seus bens ou serviços.

Hunt, Lambe e Wittmann (2002) desenvolveram uma teoria mais completa, tendo por base a pertinência da teoria baseada em recursos, da teoria baseada nas competências, das teorias baseadas em fatores relacionais (apresentadas abaixo) e ainda das teorias baseadas em vantagem competitiva. Segundo a teoria da vantagem dos recursos, ou *resource advantage theory*, o sucesso das alianças pode ser agrupado em quatro categorias – os recursos, as competências, os fatores relacionais e a vantagem competitiva.

A construção de relações deve focar-se nas lacunas e na heterogeneidade de recursos, uma vez que o sucesso das alianças depende da disponibilização de recursos complementares entre parceiros, possibilitando o desenvolvimento de meios idiossincráticos que perduram no tempo. Isto significa que há uma enorme necessidade de gerir adequadamente as competências de cada organização e, simultaneamente, de assegurar comunicação, cooperação, confiança e compromisso na relação. Só assim conseguem garantir uma cooperação efetiva, cujos resultados sejam visíveis pela criação de novas soluções ou de soluções com valor acrescentado. Consequentemente, as organizações envolvidas adquirem vantagem competitiva e, por isso, conseguem demarcar o seu posicionamento no mercado (Hunt, Lambe & Wittmann, 2002).

Ou seja, esta teoria é construída sob as teorias relacionais, uma vez que reconhece e destaca a importância da comunicação, da cooperação, da confiança e do compromisso. Porém, defende que só isso não é suficiente para gerar vantagem competitiva para as organizações, uma vez que é igualmente importante garantir que estas conseguem retirar mais-valias das relações em que investem.

É ainda importante referir que, de acordo com Alvarez e Barney (2004), as teorias baseadas nos recursos têm uma ligação ao empreendedorismo, embora ainda não haja nenhuma teoria que se centre explicitamente na explicação das relações interorganizacionais em contexto de empresas empreendedoras.

### 3.2.6. Principais teorias baseadas em fatores relacionais

À medida que o paradigma de Marketing foi sofrendo alterações que levaram as determinantes sociais dos comportamentos das organizações, como o compromisso e a confiança, a ganhar relevância, os académicos têm enfrentado o problema de ter de lidar com constructos muito complexos, ambíguos, amorfos e por vezes até sobrepostos (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995). Para evitar confusão, simultaneamente à explicação destas teorias, serão definidos e analisados alguns conceitos relacionais, nomeadamente o compromisso, a confiança e a coesão.

Aos mecanismos económicos da teoria dos custos de transação analisada anteriormente, a teoria do contrato social, ou *social contract theory*, acrescenta os mecanismos sociais das relações interorganizacionais (Hu & Korneliusen, 1997). Esta teoria foi desenvolvida por MacNeil, em 1980, como resultado da mudança de paradigma das transações comerciais – de discretas para relacionais, como foi referido no capítulo anterior (Lambe, Spekman & Hunt, 2000).

Segundo Hu e Korneliusen (1997), esta teoria explica o comportamento das organizações através do princípio da reciprocidade, que diz respeito à perceção de justiça relativamente à transação. Esta perceção depende da forma como o valor é gerado e distribuído, em termos de lucros, recursos estratégicos e informações, por exemplo.

A teoria da troca social, designada por *social exchange theory*, assemelha-se, de alguma forma, à teoria do contrato social. Segundo Lambe, Wittmann e Spekman (2001), os académicos começaram a recorrer a esta teoria pelo facto dos custos de transação serem incapazes de explicar a governança do ponto de vista relacional. Assim, a teoria da troca social considera a interdependência relacional, ou contrato relacional, que emerge com o tempo através das interações entre parceiros (Lambe, Wittmann & Spekman, 2001) como o principal mecanismo de governança das parcerias.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) foram dos primeiros académicos a estudar o dinamismo das relações interorganizacionais. No seu estudo, argumentaram que as relações se desenvolvem ao longo de cinco fases – (1) *awareness*, que corresponde ao reconhecimento de que a outra organização é um potencial parceiro de negócio; (2) *exploration*, que diz respeito à fase de testes e negociação; (3) *expansion*, que se caracteriza pelo aumento da dependência mútua; (4) *commitment*, que é a fase em que as duas partes estão dispostas a comprometer-se no longo-prazo; e, por fim, (5) *dissolution*, que diz respeito ao final do relacionamento.

Nesta teoria do ciclo de vida das relações interorganizacionais, ou *relationship life cycle*, o compromisso foi considerado o fator-chave para o sucesso de parcerias e alianças bem-sucedidas. O compromisso diz respeito a uma “promessa implícita ou explícita da continuidade das relações entre parceiros” (Dwyer, Schurr & Oh, 1987) e está associado à disposição e vontade para fazer

sacrifícios no curto-prazo que resultem em benefícios no longo-prazo (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Esta ideia é corroborada por Moorman, Deshpandé e Zaltman (1992), que definem o compromisso como “um desejo duradouro para manter uma relação valiosa”. Assim, o compromisso é mais do que “uma simples promessa” (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995).

Por norma, o compromisso está associado a aspetos relacionais como a motivação, o envolvimento e a lealdade, mas também é associado a aspetos de cariz mais instrumental, como é o caso da performance organizacional (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995). De facto, as organizações comprometem-se com base em “duas premissas muito importantes” – a crença de que a outra parte contribui com *inputs* revelantes e a crença de que a relação terá continuidade (Wetzels, Ruyter & Birgelen, 1998). Seguindo esta linha de orientação, é frequente encontrar na literatura do Marketing Relacional a distinção entre dois tipos de compromisso bem distintos – o compromisso calculista e o compromisso afetivo.

O compromisso calculista baseia-se nos investimentos aplicados na relação, nos benefícios que dela se podem retirar e ainda do possível custo ou dano que o seu término possa causar. São somados os ganhos e perdas e ainda contabilizadas as recompensas e punições que possam resultar da relação (Morgan & Hunt, 1994), o que significa que uma organização que se compromete de forma calculista, fá-lo porque, ao analisar as oportunidades e os riscos que estão associados à parceria, prevê que esta lhe trará vantagens. Numa perspetiva calculista, as organizações tendem, por exemplo, a tirar partido dos seus parceiros para colmatarem as suas fraquezas, utilizando os recursos da outra parte para melhorarem a sua própria performance. O compromisso calculista assenta, portanto, em aspetos económicos, em comportamentos racionais e em avaliações cognitivas dos fatores que tornam a relação valiosa e merecedora de continuidade (Wetzels, Ruyter & Birgelen, 1998), deixando de parte as considerações de cariz relacional, que, por sua vez, são contempladas pelo compromisso afetivo. Nesta última perspetiva, o compromisso é encarado como um sentimento crucial para o desenvolvimento de relações de longo prazo. Assim, quando existe compromisso afetivo, há também partilha, identificação e internalização dos valores da outra parte (Morgan & Hunt, 1994), há um sentimento de empatia e um apego emocional que leva as organizações a preocuparem-se com a continuidade da relação (Wetzels, Ruyter & Birgelen, 1998). De uma forma geral, considera-se que as organizações têm tendência para se comprometer de forma calculista quando estão dependentes dos seus parceiros e que, por outro lado, se comprometem afetivamente quando confiam nos seus parceiros (Doney & Cannon, 1997).

Já Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) caracterizaram o compromisso através de três dimensões fundamentais, (1) a dimensão instrumental ou de *input*, que corresponde a ações que demonstram o interesse na relação, (2) a dimensão atitudinal, que diz respeito à motivação para

desenvolver uma relação estável, e (3) a dimensão temporal, que reflete a motivação para a continuidade da relação.

A confiança interorganizacional, por sua vez, pode ser definida como a “vontade para depender de um parceiro” (Moorman, Deshpandé & Zaltman, 1993) que se acredita ser fidedigno e íntegro (Morgan & Hunt, 1994). Ou seja, consiste na convicção de que o parceiro “reage e se comporta de uma forma previsível e mutualmente aceitável”. De facto, quando se confia num parceiro, acredita-se que ele age de forma a obter resultados positivos para a organização e, por outro lado, que não atua de forma inesperada, correndo o risco de alcançar resultados negativos (Anderson & Narus, 1990). Mas, mais do que acreditar na perícia, na fiabilidade e nas intenções dos parceiros (Moorman, Deshpandé & Zaltman, 1993), é preciso que essa crença se traduza num comportamento. Para Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993), a confiança caracteriza-se, assim, por duas componentes principais, (1) a componente psicológica, que corresponde em acreditar no parceiro, e (2) a componente sociológica, que diz respeito a estar disposto para depender do parceiro.

Por sua vez, Anderson e Narus (1990) caracterizam a confiança através de três dimensões, (1) a honestidade, que corresponde à crença de que o parceiro mantém a sua palavra, (2) a benevolência, que consiste em acreditar que o parceiro está interessado no bem-estar da organização, e (3) a credibilidade, que diz respeito à crença de que o parceiro tem a perícia necessária para desempenhar as suas tarefas de forma adequada e eficaz. De forma semelhante, mas mais completa, Morgan e Hunt (1994) consideram que a confiança representa consistência, competência, honestidade, justiça, responsabilidade, prestatividade e benevolência.

Na verdade, diferentes autores têm atribuído diferentes dimensões ao constructo, pelo que a conclusão mais sensata passa por encarar a confiança interorganizacional como um conceito multidimensional. No contexto *business-to-business*, como se pode verificar pela Figura 3, a confiança tem sido associada a credibilidade, benevolência, confidencialidade, fiabilidade, integridade, honestidade, familiaridade, capacidade, dependência, responsabilidade, apazibilabilidade, julgamento, boa vontade, contratualidade, competência, justiça, reciprocidade, união, previsibilidade, transparência e franqueza (Seppänen, Blomqvist & Sundqvist, 2007).

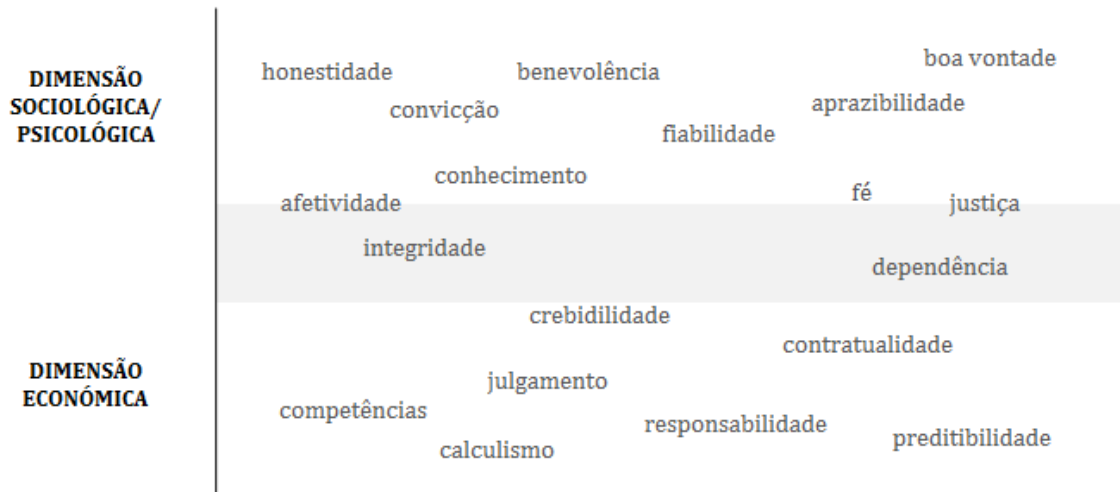


Figura 3 - Dimensões da confiança interorganizacional (adaptado de Seppänen, Blomqvist & Sundqvist, 2007)

Podem ser distinguidos três “principais” tipos de confiança, com base na natureza da sua caracterização: a confiança de natureza económica, a confiança de natureza híbrida e a confiança de natureza sociológica. Esta divisão é relativamente consistente com a distinção feita em vários estudos da literatura sobre relações entre fornecedores e compradores, nos quais são considerados também três tipos de confiança: a confiança contratual, a confiança nas competências e a confiança na boa vontade (Sako & Helper, 1998; Khoja, Adams & Kauffman, 2010). A confiança contratual corresponde à confiança de natureza económica, que diz respeito à expectativa acerca do cumprimento do contracto estabelecido. Relaciona-se com a predictibilidade do comportamento do parceiro e com o calculismo por parte das organizações, ambas dimensões predominantemente económicas. A confiança nas competências consiste na convicção que a organização tem relativamente à perícia e ao profissionalismo do parceiro, abrangendo dimensões de natureza sociológica e também de natureza económica. Por fim, a confiança na boa-fé diz respeito à crença de que o parceiro pretende suportar a organização de forma contínua, estando disposto a comprometer-se numa relação de longo-prazo. Assim, a confiança na boa-fé é fortemente marcada por dimensões de natureza sociológica.

O modelo de Morgan e Hunt (1994), que é um dos mais conceituados da literatura de Marketing Relacional, assenta precisamente nos dois constructos definidos acima, o compromisso e a confiança. Por esta razão, o modelo é associado à teoria de compromisso e confiança, ou *commitment-trust theory*, dos mesmos autores, defendendo que se trata de dois conceitos fundamentais, uma vez que encorajam os *marketers* a trabalhar para preservar investimentos relacionais, a resistir a alternativas benéficas apenas no curto-prazo e a aventurar-se em oportunidades mais arriscadas porque acreditam na integridade e nas capacidades dos seus parceiros. Assim, em conjunto, a confiança e o compromisso promovem comportamentos colaborativos entre organizações (Morgan & Hunt, 1994).



Os restantes constructos do modelo conceptual são divididos em dois grandes grupos conforme sejam integrantes ou externos às variáveis-chave, a confiança e compromisso. As variáveis que apresentam propensão à promoção de confiança e compromisso são consideradas exógenas e, por isso, antecedentes – (1) custo de término da relação, (2) valores partilhados, (3) comunicação e (4) comportamento oportunista. As variáveis consequentes, conforme o nome indica, revelam-se como os resultados esperados da construção de uma relação baseada em confiança e compromisso – (1) aquiescência, (2) propensão ao abandono, (3) cooperação, (4) conflito funcional e (5) incerteza. Os autores concluíram que as empresas devem fomentar a confiança e o compromisso das suas relações oferecendo às organizações com as quais se relacionam a possibilidade de partilhar recursos e oportunidades atrativas, garantido que existe partilha de valores, comunicando informação valiosa e evitando tirar partido, de forma depreciativa, dos seus parceiros.

Vários têm sido os académicos e investigadores que utilizam este modelo conceptual como base dos seus estudos. Consequentemente, têm sido acrescentados vários contributos à teoria de confiança e compromisso e, simultaneamente, ela tem sido vastamente testada e validada em contextos bastante distintos.

Por sua vez, Jung e Woolthuis (2008) fizeram referência aos antecedentes da confiança interorganizacional como *milestones* que marcam as diferentes etapas das relações de negócio. Segundo o autor, em primeiro lugar é necessário considerar o passado em comum, depois avança-se para um contrato detalhado, mais tarde atinge-se um ponto de abertura interorganizacional e, finalmente, há dependência mútua entre os parceiros. Os autores concluíram que um passado partilhado e uma relação aberta são particularmente importantes no desenvolvimento de confiança, sendo que esta é depois sustentada pelo valor do parceiro e pela cultura de cooperação que emerge entre as organizações.

Outra teoria relacional que também tem ganho muito destaque na literatura de Marketing Relacional é a teoria do capital social, ou *social capital theory*, que é construída, precisamente, à volta do conceito de capital social. Este constructo enaltece o valor das estruturas sociais e corresponde à “soma dos recursos atuais e potenciais que estão integrados e disponíveis na rede de relações” em que a organização se insere (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Assim, o capital social pode ser desconstruído em três dimensões – (1) capital relacional, que diz respeito à identificação, à confiança e às obrigações inerentes ao relacionamento; (2) capital cognitivo, que se refere à partilha de ambições, visão e valores; e (3) capital estrutural, que inclui a força e o número de laços que existem entre as organizações (Wagner, 2011).

Khoja, Adams e Kauffman (2010), num estudo recente, fizeram uma análise teórica que aborda todas as questões mencionadas neste tópico, resultando num modelo conceptual que representa

o desenvolvimento de relações interorganizacionais ao longo de três etapas distintas – (1) *pre-deal*, (2) *deal enactment* e (3) *deal continuation*. Segundo os autores, numa primeira fase as organizações têm diferentes níveis de poder e, por isso, apenas uma das partes está disposta a comprometer-se; posteriormente, é estabelecido o acordo e, numa última fase, ambas as partes estão totalmente comprometidas e confiantes.

Este estudo é bastante relevante porque explica a forma como os diferentes constructos relacionais coexistem e se vão desenvolvendo mutuamente ao longo da relação, focando o poder, o compromisso, a coesão relacional, o capital social e a confiança. O poder, o compromisso, o capital social e a confiança foram definidos anteriormente, pelo que é importante estudar também o conceito de coesão relacional, para que se consiga compreender devidamente o modelo em análise.

A coesão, na literatura do Marketing Relacional denominada por *embeddedness*, diz respeito à forma como as organizações se sentem integradas na relação e, consequentemente, denota a força e qualidade da mesma (Khoja, Adams & Kauffman, 2010). É possível fazer a distinção entre dois tipos de coesão, a coesão estrutural e a coesão relacional.

A coesão estrutural corresponde à posição que as organizações ocupam na rede de parceiros (Gulati, 1998), ou seja, traduz o papel e a função que as empresas desempenham nas suas relações interorganizacionais, destacando as conexões, a centralidade e a hierarquia das redes (Moran, 2005). Por sua vez, a coesão relacional, que contrasta com a natureza impessoal da estrutural (Moran, 2005), diz respeito às relações que os indivíduos desenvolvem ao longo das interações que se desenvolvem em contexto interorganizacional (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

De uma forma simplista, Moran (2005) faz corresponder a coesão estrutural à configuração da relação e a coesão relacional à qualidade da mesma. Quando há coesão entre as organizações, há mais dependência na relação e, consequentemente, esta torna-se menos instrumental e mais cooperativa (Gulati & Sytch, 2007). Os laços que formam a relação tornam-se, portanto, mais fortes. Com efeito, a força dos laços que unem as organizações é um conceito que está intimamente ligado à coesão da relação que partilham.

Os laços relacionais representam os níveis progressivos da qualidade da relação. São considerados dois tipos fundamentais de laços, os laços fortes, ou *strong ties*, e os laços fracos, também conhecidos por *weak ties*. No entanto, a distinção entre um ou outro tipo de laços não é estanque, pelo que se considera que se tratam dos dois extremos de uma linha contínua. De forma geral, considera-se que duas ou mais organizações estão ligadas por laços fracos quando aquilo que as une é, unicamente, a propensão para partilhar recursos. Por outro lado, quando existe um forte sentido de confiança e uma troca de informação abundante e privilegiada, considera-se que as organizações estão ligadas por laços fortes.

Khoja, Adams e Kauffman (2010) dissecaram os constructos relacionais em dimensões e componentes de modo a conseguir explicar a evolução de reciprocidade das relações interorganizacionais ao longo do tempo – relativamente ao compromisso, os autores consideraram a distinção entre compromisso de *input*, compromisso afetivo e compromisso temporal; admitiram a existência de confiança contratual, confiança nas competências e confiança na “boa fé”; e, por fim, reconheceram a distinção entre coesão estrutural e coesão relacional. Os autores concluíram que o poder influencia os níveis de compromisso, que, por sua vez, encorajam a reciprocidade das relações através da confiança, que é mediada pela coesão relacional. Para além disso, notaram também que o compromisso auxilia as organizações a acumular capital social e, consequentemente, a melhorar a sua performance financeira.

Esta abordagem complementa, assim, a teoria do ciclo de vida das relações desenvolvido por Dwyer, Schurr & Oh (1987), como se pode verificar pelo Quadro 3, e é bastante útil para destrinçar os conceitos relacionais, que, como referido anteriormente, podem dar origem a alguma confusão e sobreposição.

	<i>Awareness</i>	<i>Exploration</i>	<i>Expansion</i>	<i>Commitment</i>	<i>Dissolution</i>
Dwyer, Schurr & Oh (1987)	O principal objetivo das organizações é serem atrativas; Não há comunicação bilateral.	Há atração mútua, que origina comunicação e negociações; Exercício de poder; Desenvolvimento de normas e expectativas. Estabelece-se confiança.	Aumento da interdependência; Aumento da motivação para manter a relação: compromisso.	Há lealdade na relação.	A dissolução pode ocorrer por estratégia ou porque as organizações decidem seguir numa direção diferente.
	<i>Pre-deal (t-1)</i>	<i>Deal Enactment (t)</i>	<i>Deal continuation (t+1)</i>		
Khoja, Adams & Kauffman (2010)	A assimetria de poder influencia o comportamento e o nível de compromisso das organizações; ou seja, há compromisso unilateral (apenas de uma das partes).	Quando há compromisso mútuo, estabelece-se confiança contratual; Há coesão estrutural e alguma coesão relacional; Há compromisso afetivo.	Desenvolve-se confiança nas competências; Há níveis elevados de coesão relacional; Há compromisso temporal, isto é, vontade de manter a relação no longo-prazo; Tudo isto leva à emergência de confiança na “boa fé”.		

Quadro 3 - Perspetivas sobre o ciclo de vida das relações interorganizacionais (elaboração própria)



## CAPÍTULO 4. EMERGÊNCIA DO EMPREENDEDORISMO

De acordo com McDaniel (2005), à medida que o mundo começou a evoluir, no final dos anos 1700, “deu-se uma grande transformação na atividade humana” – mudanças no ambiente de trabalho, trabalho por turnos, substituição da luz natural pela luz artificial, substituição da temperatura ambiente por temperaturas controladas, entre outras. Para o autor, destas alterações na atividade humana emergiu um indivíduo sociologicamente distinto que, mais tarde, ficou conhecido por empreendedor.

No início do século XVIII, Richard Cantillon reconheceu a existência de três tipos de agentes económicos – (1) os proprietários, (2) os empreendedores e (3) os mercenários. Apesar do autor considerar os proprietários no topo de hierarquia, um estudo atento do seu trabalho revela que o empreendedor é, na verdade, o ator económico central.

Mais tarde, a conceptualização do empreendedorismo como disciplina foi continuada por Adam Smith, Jean-Baptiste Say e John Stuart Mill, entre outros (McDaniel, 2005), mas foi Schumpeter quem definiu o papel do empreendedor no contexto do sistema económico.

Época	Autor	Definição de empreendedor	Referência bibliográfica
Século XVIII	Richard Cantillon	Alguém que assume riscos ao entrar num negócio sem certezas acerca do lucro que irá obter.	McDaniel (2005)
Século XIX	Jean-Baptiste Say	Alguém que obtém lucro ao mover recursos de áreas pouco produtivas para áreas mais produtivas, isto é, alguém que sabe identificar oportunidades.	McDaniel (2005)
Século XIX	John Stuart Mill	Alguém que assume o risco de um negócio e o gere.	McDaniel (2005)
Século XX	Joseph Schumpeter	Alguém que estabelece um negócio e inova, que quebra rotinas pré-estabelecidas e que se opõe às formas antigas ou tradicionais de “fazer as coisas”.	Berglann et al. (2011)
1991	Bygrave & Hofer	Alguém que encontra uma oportunidade de negócio e cria uma organização para a aproveitar.	Berglann et al. (2011)
2000	Hamilton	Alguém que trabalha para si próprio.	Berglann et al. (2011)
2003	Shane	Processo de identificação, avaliação e implementação de oportunidades de negócio.	Huarng (2013)

Quadro 4 – Exemplos de definições de empreendedor (elaboração própria)

Com efeito, não se pode definir empreendedorismo sem descrever o que é um empreendedor (ver Quadro 4), uma vez que “o processo de empreendedorismo desencadeia-se porque há

peessoas que agem para perseguir oportunidades” (Baron & Tang, 2011). Esta definição é coincidente com a visão de Venkataraman (1997), citado em Shane e Venkataraman (2000), que defende que empreendedorismo é o resultado da conjugação de oportunidades e de indivíduos empreendedores, rejeitando, portanto, as definições que se limitam a referir o trabalho por conta própria. Também Lechner e Dowling (2003), citando Johannisson (1998), recorrem à existência de oportunidades para definir o empreendedorismo – “empreendedorismo consiste no desenvolvimento de recursos na persecução de oportunidades”. As oportunidades para empreender podem ser definidas como situações em que bens, produtos, matérias-primas ou mesmo metodologias organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor superior ao custo da sua incorporação (Shane & Venkataraman, 2000, citando Casson, 1982). Por outras palavras, as oportunidades resultam da existência de imperfeições no mercado (Alvarez & Barney, 2004).

Ao longo dos anos, o interesse no empreendedorismo tem aumentado significativamente e, conseqüentemente, têm-se multiplicado os estudos e as definições sobre este conceito. Na verdade, não há consenso na definição de empreendedorismo nem, por consequência, de empreendedor (Shane & Venkataraman, 2000; Lechner & Dowling, 2003).

Ainda assim, pode considerar-se que existe alguma unanimidade na associação do conceito de empreendedorismo aos conceitos de inovação, incerteza e risco. Muitas vezes, a incerteza e o risco podem ser atenuados e a inovação fomentada através de relações com outros indivíduos, entidades ou organizações que têm os recursos necessários para sustentar a nova organização. De acordo com Greve e Salaff (2003), os empreendedores têm ideias, algum conhecimento e competências para gerir o seu próprio negócio, porém também se devem fazer apoiar por recursos e competências complementares que são conseguidas, precisamente, através de relacionamentos. Assim, os empreendedores devem posicionar-se na sua rede de contactos de forma a encontrar o caminho e os recursos que os possam levar ao alcance da sua visão e à sustentação do negócio. Por outras palavras, os empreendedores devem concentrar-se em desenvolver o seu capital social.

Segundo Wilken (1979), citado em Greve e Salaff (2003), os empreendedores, ao iniciarem um novo negócio, atravessam três fases distintas – (1) motivação, que consiste na discussão da ideia inicial e no desenvolvimento do plano de negócios; (2) planeamento, que se refere a todas as preparações inerentes ao estabelecimento de um novo negócio, incluindo a recolha de conhecimentos e recursos; e (3) estabelecimento, que corresponde ao início do negócio e ao foco nas atividades do dia-a-dia, nas trocas comerciais e na resolução de eventuais problemas.

É possível, portanto, compreender que, de facto, os empreendedores gastam uma parte muito considerável do seu tempo a desenvolver e a manter relações sociais com o intuito de obterem informações, recursos e mais-valias que contribuam para o sucesso do seu negócio.

Assim, as conclusões encontradas na literatura do Empreendedorismo são coincidentes com os estudos sobre empresas jovens mencionados no capítulo anterior, que denotam a importância que as relações interorganizacionais representam para o sucesso das *startups*. Segundo Gartner (1985), as *startups* são empreendimentos especialmente marcados pela novidade da sua atuação no mercado e pela perícia dos seus promotores. Este fator implica a delimitação de um período temporal que, de acordo com Gompers (1996), corresponde aos seis anos seguintes à fundação da organização. Ou seja, uma empresa só é considerada *startup* durante os seus primeiros seis anos de existência. Na verdade, esta limitação temporal não é transversal a todos os autores, havendo quem considere um período mais curto e quem considere um período mais longo, mas para os efeitos da presente dissertação, será considerado o marco temporal referido

Para além da novidade no mercado, as *startups* caracterizam-se também pela limitação de recursos, pelo posicionamento pouco marcado no mercado, pela incerteza e pela turbulência, pela elevada especialização do capital humano, pela sua flexibilidade e, por fim, pela dependência que têm dos seus fundadores. Assim, define-se *startup* como uma empresa que é recente no mercado e que está a tentar ganhar posicionamento, não necessariamente para se tornar líder, mas principalmente para se tornar um *player* funcional.





## **CAPÍTULO 5. CASO DE ESTUDO: AS *STARTUPS* PORTUGUESAS**

### **5.1. Contextualização do empreendedorismo em Portugal**

Em Portugal, tem havido um esforço de investimento em Investigação & Desenvolvimento e em Inovação ao longo das últimas décadas. Segundo Mateus (2010), “a despesa total em I&D, medida em percentagem do PIB, quadruplicou entre 1986 e 2010” graças ao “esforço de investimento” proveniente das empresas e do ensino superior, entre outras entidades. O contributo das empresas para estes indicadores tem sido, principalmente, através de PME que têm feito um esforço de desenvolvimento cujo resultado assenta maioritariamente na inovação.

É relevante destacar que “o padrão de distribuição do emprego do tecido empresarial português” tem vindo a sofrer alterações nas últimas décadas, principalmente porque as empresas de maior dimensão têm vindo a “perder terreno face às que empregam menor número de trabalhadores” (Mateus, 2010). É ainda fundamental destacar que, no contexto europeu, Portugal regista o maior número de empregos gerados por microempresas. Este facto deve-se, entre outros fatores, à relevância que as novas empresas têm desempenhado para a criação de emprego e de inovação.

Tendo como fundo um cenário de crise e incerteza, o espírito empresarial e o empreendedorismo têm-se destacado como elementos centrais do reforço da competitividade e da coesão social (Mateus, 2010), contribuindo para o aumento das taxas de empregabilidade e ainda para uma recuperação económica mais rápida (OECD report, 2013).

Em Portugal, entre 2006 e 2011, em média, foram constituídas quase 30.500 empresas, sendo que apenas cerca de 22.000 iniciaram efetivamente a sua atividade (Menezes, 2013), o que significa que cerca de 28% das empresas constituídas em Portugal nunca chega a arrancar.

As *startups* são fundamentais para o crescimento económico, para o desenvolvimento e para a inovação. De facto, “a criação de novas empresas é um indicador-chave do dinamismo empresarial” de um país, uma vez que reflete a sua capacidade de empreendedorismo (OECD report, 2013).

Para além da vontade de empreender, é necessário admitir que há também muito “empreendedorismo por necessidade”, ou seja, cada vez mais a criação do próprio emprego tem sido utilizada como uma medida para combater o desemprego.

Entre 2007 e 2011, 98% do tecido empresarial português era constituído por pequenas empresas, sendo que muitas destas empresas são jovens, isto é, têm idade igual ou inferior a cinco anos (Menezes, 2013). As empresas jovens são responsáveis por 46% da criação de emprego português, ou seja, cerca de metade dos empregos gerados em Portugal (Menezes, 2013).

## 5.2. Metodologia

Com o intuito de compreender o desenvolvimento de relações interorganizacionais no âmbito das *startups* portuguesas, optou-se pela abordagem qualitativa de carácter indutivo. A opção pela metodologia qualitativa prendeu-se com o objetivo da presente dissertação, uma vez que aquilo que se pretende é propor um entendimento de um fenómeno através do estudo de casos particulares (Polit & Beck, 2010).

Segundo Barrat, Choi e Li (2011), a abordagem indutiva é utilizada quando há a construção de uma teoria a partir da análise de casos de estudo. Após a revisão bibliográfica realizada, considerou-se existir uma lacuna na literatura do Marketing Relacional uma vez que não existe uma explicação adequada ao desenvolvimento de relações interorganizacionais por parte das *startups* portuguesas e, por isso, tomou-se como principal objetivo da presente dissertação realizar um processo de exploração que culminasse no desenvolvimento de uma teoria que justificasse a situação referenciada. Uma pesquisa exploratória consiste em colocar questões do tipo “O quê?” e “Porquê?” de forma a conseguir compreender o fenómeno em estudo (Barrat, Choi & Li, 2011). Assim, optou-se pela realização de entrevistas que permitissem explorar o tema em análise. Com efeito, foram realizadas sete entrevistas estruturadas, ou seja, que tinham por base um guião que se manteve inalterado ao longo de todo o processo (Barrat, Choi & Li, 2011), o que significa que foram feitas as mesmas perguntas a todos os entrevistados.

Para a construção do guião de entrevistas seguiram-se as diretivas de Barrat, Choi e Li (2011), que sugerem que a utilização *à priori* de um conjunto de constructos é útil para começar a dar forma ao modelo conceptual que se pretende construir. Por outras palavras, devem ser considerados alguns constructos como ponto de partida, sendo que estes não têm necessariamente de ser, posteriormente, incluídos na teoria resultante da investigação. Assim, e tendo em conta a revisão da bibliografia anteriormente apresentada, foram considerados 11 constructos iniciais – confiança, compromisso, coesão relacional, poder, benefícios da relação, comunicação, custo de término da relação, comportamentos oportunistas, conflitos funcionais, aquiescência e vantagem competitiva – que deram origem ao guião de entrevistas apresentado no Anexo 1.

Segundo Petty, Thomson e Stew (2012), as entrevistas podem ser realizadas nas empresas, por telefone ou através da internet, sendo que por norma tomam cerca de 30 a 90 minutos. Seguindo estas indicações, as entrevistas realizadas tiveram uma duração média de cerca de 30 a 45 minutos, sendo que algumas ocorreram nas empresas, outras através da internet e uma por telefone. É ainda importante referir que foi pedido aos entrevistados que respondessem às questões com base numa parceria específica, aquela que considerassem mais significativa para o negócio. Para além disso, houve ainda perguntas de seguimento, sendo que algumas foram feitas no momento da entrevista e outras através de e-mail.

As entrevistas foram gravadas em áudio, nos casos em que houve autorização para tal, e, posteriormente, foram transcritas (ver Anexo 2), de acordo com a sugestão de Petty, Thomson e Stew (2012). As transcrições das entrevistas foram, mais tarde, analisadas detalhadamente com o intuito de observar e compreender fenómenos e padrões, cuja generalização permitisse concluir com a proposta de uma teoria, e respetivo modelo conceptual, sobre o desenvolvimento de relações interorganizacionais no contexto das *startups* portuguesas. O processo de generalização consiste, segundo Polit e Beck (2010), em concluir do particular para o geral, isto é, em fazer inferências acerca dos casos que não foram observados. Trata-se, portanto, de um processo de extrapolação.

Na presente dissertação foi seguida a metodologia da generalização analítica, que consiste, precisamente, na análise de casos particulares de forma a conseguir conceptualizar constructos cujas ligações resultem numa teoria (Polit & Beck, 2010, citando Firestone, 1993). De acordo com Polit e Beck (2010), neste tipo de análise há uma distinção entre as informações que são comuns a todos os casos estudados e aquelas que são únicas, isto é, que foram mencionadas apenas por alguns.

De acordo com Barrat, Choi e Li (2011), a construção de uma teoria através da metodologia indutiva implica não só a definição de um foco que seja útil no desenvolvimento das questões de investigação e o tipo de informação a ser recolhida, mas também o tipo de organizações que são consideradas. No caso deste estudo, para a seleção das empresas a participar, foram essenciais aspetos como a proximidade geográfica e a facilidade de acesso aos responsáveis pela gestão de parcerias da organização. Por outras palavras, valeu, assim, o conceito de conveniência da amostra das empresas.

Para além disso, foram também tidos em consideração dois critérios mais específicos:

- (1) Empresas fundadas há mais de um ano e há não mais de seis anos;
- (2) Empresas que operam autonomamente, isto é, não são subsidiárias de outras organizações.

O primeiro critério garante que as organizações contactadas são caracterizadas pela novidade no mercado e que, simultaneamente, têm a experiência e o capital social necessário para compreender o processo das relações interorganizacionais. Até porque o estabelecimento de relações de parceria, a aprendizagem e a inovação são tudo processos que vão ocorrendo ao longo de tempo. A limitação temporal dos seis anos de existência está de acordo com a definição de *startup*, segundo Gompers (1996), apresentada anteriormente.

O segundo critério pretende garantir que as empresas entrevistadas não são beneficiadas pelo conhecimento e pelos contactos detidos pela “empresa-mãe”.

Como foi referido anteriormente, foram estudados sete casos através da realização do mesmo número de entrevistas, o que se considera ser o número suficiente para o tipo de metodologia considerada. Com efeito, segundo Eisenhardt (1989), citado em Barrat, Choi e Li (2011), o número de casos de estudo deve estar compreendido entre o intervalo de quatro a dez, uma vez que com menos de quatro casos poderá ser difícil capturar a complexidade do mundo real e, por outro lado, com mais de dez casos poderá ser complicado processar cognitivamente a informação recolhida. Após a realização das sete entrevistas, considerou-se que grande parte da informação era, de alguma forma, repetitiva e, consequentemente, foi considerado que haviam sido recolhidos os *inputs* necessários à conceptualização do tema em análise.

### 5.3. Amostra

Fizeram parte deste estudo sete *startups* portuguesas, através de entrevistas a membros fundadores, na maioria dos casos, por se considerar que são, por norma, aqueles que têm mais responsabilidade sobre as relações que são mantidas com o exterior (ver Quadro 5). De mais de 50 contactos realizados, sete empresas aceitaram e disponibilizaram-se para fazer parte deste estudo – Latourrette Consulting, Encontros, Easy Software, Tuizzi, DDL arg, Factory e GoFox. Estas empresas fazem parte das regiões centro e norte de Portugal, são empresas de pequenas dimensões e com menos de seis anos de existência. É ainda importante referir que as parcerias em análise são parcerias a nível nacional, o que é muito relevante porque depreendemos, à partida, a similaridade e o entendimento cultural e linguístico que existe entre as organizações envolvidas na relação.

Organização	Área de Negócio	Contacto entrevistado	Cargo	Ano de fundação	Número de funcionários	Localização
Latourrette Consulting	Tecnologias da informação	Colaborador	Diretor Tecnológico	2010	1 – 10	Porto
Encontros	Brinquedos educativos	Cofundador	Diretor, Designer de jogos	2009	1 – 10	Leiria
Easy Software	Tecnologias da informação	Colaborador	Engenheiro de Software	2008	1 – 10	São João da Madeira
Tuizzi	Publicidade	Cofundador	Diretor Executivo	2011	1 – 10	Porto
DDL arg	Materiais de construção	Cofundador	Diretor Executivo	2012	1 – 10	Aveiro
Factory	<i>Facility services</i>	Fundador	Diretor Executivo	2011	1 – 10	Braga
GoFox	Tecnologias da informação	Cofundador	Diretor Executivo	2011	1 – 10	São João da Madeira

Quadro 5 - Caracterização da amostra do estudo de investigação realizado

Em seguida apresenta-se cada uma destas *startups* com maior detalhe, bem como o contacto entrevistado.

A Latourrette Consulting é uma empresa de consultoria focada na inovação e na gestão de informação. Tem como propósito dar suporte à definição de estratégias, à implementação de gestão de inovação e à gestão de *workflow*, bem como em oferecer soluções de arquivamento de conteúdos. Para a Latourrette, cada vez mais se sentem os desafios associados à gestão de informação, uma vez que a competitividade assim o exige. São fatores fundamentais a qualidade, a rapidez e os custos, sendo nestes três fatores que a empresa se pretende destacar através da oferta da melhor relação qualidade-custo do mercado. A Latourrette Consulting teve a oportunidade de colaborar com a SONAE numa solução de *Entreprise Content Management*, que foi distinguida com o Prémio Mundial de Sistemas de Tecnologias de Informação de 2013.

- Foi entrevistado o Dr. João Assunção, que desempenha a função de Diretor Tecnológico (CTO) da empresa desde Junho de 2012.

A Encontros, detentora da marca Pimpumplay, é uma loja de jogos e brinquedos sediada na Incubadora D. Dinis, em Leiria. O propósito desta organização passa pela disponibilização de jogos e brinquedos educativos, ou seja, aliar a diversão à construção pessoal e social dos indivíduos. Em 2011, no seguimento das suas iniciativas de divulgação da importância de brincar, a Pimpumplay lançou a petição para a criação do Dia Nacional do Brincar. Para além disso, ao longo dos anos tem lançado uma série de outras iniciativas, como o Festival de Jogos “playINg Leiria”, que se centram na promoção de jogos e partilhas construtivas e adequadas para todas as idades. Inicialmente a Pimpumplay estava disponível online, e abriu recentemente uma loja física em Leiria com o intuito de disponibilizar os seus produtos de forma mais cómoda.

- Foi entrevistado o Dr. Francisco Lontro, cofundador da empresa, que desempenha as funções de Diretor, Coordenador Pedagógico e, mais recentemente, de designer de jogos.

A EasySoftware, no mercado desde 2008, é uma empresa da área tecnológica que pretende acrescentar valor aos seus clientes através da implementação de soluções para a otimização de processos produtivos e logísticos. A empresa é liderada por um grupo de investigadores provenientes do Departamento de Eletrónica, Telecomunicações e Informática da Universidade de Aveiro e está sediada no Centro Tecnológico e Empresarial de São João da Madeira.

- Foi entrevistado o Dr. Danilo Santos, que desempenha a função de programador desde 2010, tendo, para além disso, acompanhado de perto o processo de criação da organização.

A Tuizzi é uma plataforma online que pretende simplificar a forma como são comprados, vendidos e geridos os *outdoors* de publicidade em Portugal. O serviço é gratuito, disponibilizando uma versão *premium* com mensalidade paga para utilizadores mais ativos e exigentes. Esta última versão oferece a possibilidade de criar campanhas e de aceder a estatísticas demográficas e informações de trânsito que se podem revelar cruciais para a escolha do melhor *spot* publicitário. A empresa tem sede na UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Cidade do Porto. A Tuizzi tem sido galardoada com vários prémios, sendo de destacar o *Lisbon 2012 SWITCH Conference Competition*, e ficou colocada no top 10 da categoria *startups* no *London Young Entrepreneur Festival 2012*.

- Foi entrevistado o Dr. Afonso Santos, confundador da empresa, que desempenha atualmente o cargo de Diretor Executivo (CEO).

A DDL arg assume-se como uma empresa fabricante de argamassas tradicionais pré-doseadas. Resultou de um trabalho de investigação da Universidade de Aveiro, ao detetar-se que as argamassas comercializadas no mercado nacional e no mercado internacional não correspondem às atuais necessidades do setor da reabilitação de edifícios. Assim, este projeto empresarial tem como propósito a investigação, a promoção e a comercialização de argamassas aditivas pré-doseadas, que sejam simultaneamente personalizáveis e de fácil aplicação.

- Foi entrevistado o Dr. Diogo Pires, cofundador da empresa, que atualmente desempenha a função de Diretor Executivo (CEO).

A Factory é um espaço de *cowork*, que promove o trabalho inovador e criativo, e está sediada na cidade de Braga. O conceito surgiu da necessidade de um espaço de trabalho agradável, onde a partilha de conhecimentos seja facilitada e o sentido de comunidade seja enaltecido, indo ao encontro das necessidades laborais das novas gerações de trabalhadores.

- Foi entrevistado o fundador da empresa, o Dr. Tiago Gomes Sequeira, que atualmente desempenha o cargo de Diretor Executivo (CEO).

A GoFox desenvolve soluções baseadas na WEB, com recurso a diferentes tecnologias. Assim, a empresa compromete-se a contribuir para o desenvolvimento e a inovação das empresas a nível tecnológico, aumentando a sua capacidade de negócio através da implementação de soluções colaborativas e de excelência tecnológica. Presta serviços de consultoria, web-design, design gráfico, e-commerce, desenvolvimento de ferramentas de gestão e marketing, entre outros.

- Foi entrevistado o Dr. Rui Jesus, fundador da empresa, que atualmente desempenha a função de Diretor Executivo (CEO).

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS DO ESTUDO

No seguimento da matéria exposta ao longo dos capítulos anteriores, e de acordo com o guião de entrevista desenvolvido no âmbito desta dissertação, foram explorados 11 constructos que se consideram relevantes para a construção de relações interorganizacionais – (1) confiança, (2) compromisso, (3), coesão, (4) comunicação, (5) poder, (6) atratividade, (7) aquiescência, (8) custos de término da relação, (9) conflitos funcionais, (10) comportamentos oportunistas e (11) vantagem competitiva.

Ao longo das próximas páginas serão expostos os resultados da investigação realizada junto de uma amostra de *startups* portuguesas (ver Quadro 5). Posteriormente, no capítulo seguinte, serão discutidas as implicações destes resultados e será apresentado um modelo conceptual explicativo da formação e da manutenção das relações de parceria no contexto das organizações jovens sediadas em Portugal.

A confiança e a continuidade das relações são características que todas as organizações pretendem que estejam associadas às suas relações interorganizacionais. De facto, apesar de algumas empresas entrevistadas trabalharem, por vezes, com organizações nas quais não confiam totalmente, defendem que “o parceiro ideal não está nessa situação”. As empresas têm necessidade de confiar nas organizações com as quais se relacionam para garantir um bom trabalho em equipa. “Sem confiança é difícil que se trabalhe em conjunto”, afirmou um dos entrevistados, e, seguindo esta linha de pensamento, mais de metade dos entrevistados afirmou que sem confiança não é possível existir verdadeira colaboração. É ainda importante referir que duas das sete empresas entrevistadas admitiram já ter recusado oportunidades de parceria por não terem confiança na organização com a qual iriam trabalhar. Para um dos entrevistados, “uma parceria não pode avançar se não existir confiança logo desde o início do processo”.

Esta perspetiva é, na verdade, muito interessante e merece atenção, uma vez que salienta a importância do papel da confiança para a criação de uma relação de maior proximidade. Isto significa que, mais do que ir desenvolvendo confiança e proximidade ao longo do tempo, as *startups* procuram relacionar-se com organizações nas quais podem, desde logo, confiar. Esta questão relaciona-se, portanto, com experiências passadas e relacionamentos pessoais. Ao longo das entrevistas foi revelado que “acima de tudo, a confiança acontece entre as pessoas que representam as organizações” e que “experiências passadas permitiram-nos começar esta parceria num patamar de proximidade muito elevado”, o que corrobora precisamente a importância das relações pessoais e das experiências passadas para o desenvolvimento de relações interorganizacionais no contexto de *startups*. De facto, a grande maioria dos entrevistados admitiu já ter trabalhado com os seus parceiros anteriormente, fora do contexto da *startup*, ou até que mantém uma relação pessoal com os representantes das organizações

parceiras. Na verdade, muitas empresas optam por colaborar com empresas detidas, ou representadas, por alguém do seu círculo de amizades, o que lhes permite garantir, então, a condição de estar disposto a confiar na organização desde o momento inicial do processo de criação da parceria. Corroborando esta ideia, um dos entrevistados, quando questionado sobre a proximidade que existia com o parceiro, salientou que as duas organizações já se conheciam e que isso era, “obviamente, um fator muito importante”.

No entanto, é preciso salientar que “não se mantêm relações de negócio apenas com grandes amigos”. Um dos entrevistados referiu mesmo que, de acordo com a sua experiência, nenhuma das relações de parceria derivam de grandes amizades, como, por exemplo, “os amigos de infância”, mas sim de pessoas que se conhecem através do mercado de trabalho ou de projetos académicos. Estar à frente de uma organização, mesmo sendo ela pequena, como é o caso das *startups*, implica o relacionamento com outras entidades e, em especial, com as pessoas que representam essas organizações. Através de sucessivas interações, começa a emergir uma relação pessoal adjacente à relação profissional e, muitas vezes, quando surge a necessidade de estabelecer uma parceria, os empreendedores já sabem com quem preferem trabalhar porque já têm conhecimento de alguém que consideram ser de confiança.

Os conhecimentos e as ligações que os empreendedores têm, a nível pessoal e profissional, são uma mais-valia para as suas *startups*. A verdade é que “a relação profissional leva à relação pessoal” e vice-versa. Tendo em conta esta realidade, todos os entrevistados, com a exceção de apenas um, afirmaram que a comunicação com os parceiros é informal, muito regular e sem grandes regras. Essa comunicação é feita maioritariamente por telefone e *face-to-face* e, por norma, acontece quando há necessidade da parte de uma das organizações.

Os assuntos de trabalho são discutidos de forma cuidadosa, em contexto profissional, porém, uma vez que paralelamente há uma relação pessoal, muitas ideias e opiniões são trocadas em contextos mais informais, como, por exemplo, em jantares, em casa ou em saídas de lazer.

É precisamente esta troca de ideias, opiniões e informações que está na base da vantagem competitiva resultante da parceria estabelecida, uma vez que leva à criação de novos conhecimentos e à inovação. O acesso a *know-how* é fundamental porque permite que as empresas tenham mais segurança e mais flexibilidade para atuar no mercado – “as parcerias ajudam-me a concretizar a minha visão porque eu nem sempre tenho todas as características e competências necessárias para o fazer sozinho”, referiu um dos entrevistados. Para além disso, como salienta um dos entrevistados, “as ideias surgem quando menos esperamos” e da discussão resultam “muitas ideias e daí surgem projetos inovadores”.

Assim, reforça-se mais uma vez a importância da abertura interorganizacional, da informalidade e do cariz pessoal das relações. Um dos entrevistados referiu ainda que fomentar a abertura e o à



vontade para “espicaçar e desafiar” os parceiros para a criação de novas ideias é a forma ideal de garantir que as organizações se mantêm inovadoras ao longo do tempo.

Todos os entrevistados admitiram que as relações mantidas com as organizações parceiras lhes permitiram melhorar os produtos e/ou os serviços que apresentam no mercado e, conseqüentemente, alavancar a sua performance – “a parceria permitiu-nos prestar um serviço melhor e mais completo aos nossos clientes”, afirmou um dos entrevistados.

É precisamente isso que as *startups* procuram num parceiro – alguém que possa acrescentar valor ao seu produto ou serviço. Os empreendedores são, por norma, pessoas visionárias, mas muitas vezes precisam de ajuda para concretizar a sua visão. E é nesse momento que as parcerias assumem um papel fundamental. Isto é, procuram relacionar-se com organizações que as complementem e que tenham um determinado conjunto de competências que lhes fazem falta – “o parceiro tem de ser alguém de quem eu precise muito, que me acrescenta valor”.

Ou seja, as empresas sentem-se “atraídas” por outras empresas pelos benefícios que a relação lhes pode trazer. Para além disso, os entrevistados referiram também fatores como a partilha de valores, a identificação com a outra empresa e a proximidade geográfica.

Estas relações, caracterizadas pela proximidade, partilha de valores e benefícios para as duas partes, são importantes para o desenvolvimento sustentável das *startups*. Nesta linha de pensamento, todos os entrevistados revelaram desejar a continuidade da relação interorganizacional, mencionando que só faz sentido que termine quando já não for uma situação de *win-win* para todas as partes envolvidas. Esta situação, em que todas as partes envolvidas têm algo a ganhar com a parceira, não tem de implicar sempre troca de dinheiro. Embora a maior parte dos entrevistados se tenha focado em parcerias diádicas entre fornecedor e cliente, durante as entrevistas houve também algumas referências a parcerias em que o fator monetário não tem necessariamente de existir. É o caso de, por exemplo, parcerias de investigação e desenvolvimento, em que o objetivo principal é criar novos conhecimentos. Um dos entrevistados referiu também que, no caso das *startups*, é muitas vezes importante estabelecer parcerias em que a contrapartida que obtêm é visibilidade e posicionamento do mercado, em detrimento de contrapartidas monetárias.

Em todas as entrevistas, estes tópicos foram os mais debatidos e detalhados. Assim, conclui-se que a confiança, o compromisso, a coesão relacional, a atratividade, a comunicação e a vantagem competitiva são os fatores mais relevantes para as *startups* portuguesas no que concerne ao desenvolvimento de relações interorganizacionais (ver Quadro 6).

Constructos	Citações mais relevantes
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “se não houver confiança, não faz sentido trabalharmos em conjunto”</li> <li>• “não acredito que se possa trabalhar numa organização na qual não se confia”</li> <li>• “prefiro sempre trabalhar com uma organização na qual confio, só opto pelo caso oposto quando não tenho outra alternativa”</li> <li>• “uma parceria não pode avançar se não existir confiança (...), já estivemos nessa situação algumas vezes (...) optamos por não avançar”</li> <li>• “a confiança acontece entre as pessoas (...), eu não tenho de confiar apenas na instituição, mas na pessoa (...) com quem vou trabalhar”</li> <li>• “confio na organização, mas acima de tudo nas pessoas que estão à frente da organização”</li> <li>• “acredito que o meu parceiro não faz sempre as escolhas (...) que mais me beneficiam, mas também não acho que deva ser assim”</li> <li>• “eu só acredito em parcerias de <i>win-win</i>, portanto, desde que isso não seja posto em causa, aceito que as organizações (...) defendam aquilo que é melhor para elas”</li> <li>• “compreendo que [o parceiro] tem os seus interesses (...), isso não desfaz a confiança que tenho na organização”</li> </ul>
<b>Compromisso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “as relações têm de ser pensadas a longo-prazo”</li> <li>• “enquanto a parceria for de <i>win-win</i>, vale a pena dar-lhe continuidade”</li> <li>• “se me esforço para o bem da relação e do meu parceiro, estou a esforçar-me para mim também”</li> <li>• “as minhas parcerias são como um namoro (...), se tudo correr bem um dia podemos vir a casar”</li> <li>• “a parceria é preparada no curto-prazo (...), vamos experimentado (...) mantendo sempre em mente o longo-prazo”</li> <li>• “a relação só se quebra quando aquilo que as empresas têm para oferecer já não interessa”</li> <li>• “dizem os estudos (...) que custa menos dinheiro manter um cliente que já temos do que angariar novos”</li> <li>• “não tenciono trocar de parceiro, por isso considero que há lealdade”</li> </ul>
<b>Coesão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “é normal que os laços das empresas sejam sustentados por laços pessoais (...), por vezes basta haver uma troca de um dos representantes da empresa, mantendo-se o produto e tudo o resto igual, para que a relação já não seja a mesma e se possa deteriorar”</li> <li>• “há mais partilha de ideias e conhecimento... temos mais à vontade para dar sugestões”</li> <li>• “há mais confiança, há mais proximidade, há mais comunicação (...), desenvolve-se uma amizade e os benefícios dessa amizade são transpostos para a relação profissional”</li> <li>• “já conhecia as pessoas com quem trabalho”</li> <li>• “começou por ser uma relação profissional e estendeu-se a uma relação pessoal”</li> <li>• “tem havido maior envolvimento e abertura”</li> </ul>

Constructos	Citações mais relevantes
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “tendo em conta a nossa proximidade, acredito que há troca de informação privilegiada”</li> <li>• “acima de tudo a comunicação é transparente”</li> <li>• “há uma reunião semanal que é mais formal, mas depois vamos comunicando com grande frequência para esclarecer pormenores ou trocar ideias”</li> <li>• “comunicamos quando há necessidade, de forma aberta e informal”</li> <li>• “não há horários marcados, nem nenhum tipo de rigidez”</li> <li>• “ligam-me regularmente a pedir ajuda e eu faço o mesmo”</li> <li>• “muitas vezes discutimos assuntos que não têm necessariamente a ver com o negócio”</li> </ul>
<b>Atratividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “o parceiro tem de ser alguém de quem eu precise muito, que me acrescenta valor e que eu sei que eu também lhe acrescento valor”</li> <li>• “num parceiro procuro competências, capacidade para me entregar valor e posicionamento no mercado”</li> <li>• “aquilo que procuro é sempre complementar as competências da minha organização”</li> <li>• “o principal requisito passa pelas competências”</li> <li>• “tem de haver sintonia de valores”</li> <li>• “tentei perceber se havia uma linguagem que fosse, de alguma forma, comum”</li> <li>• “o principal fator que tenho em conta é a relação qualidade-preço”</li> </ul>
<b>Vantagem competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “a proximidade e a abertura que tenho com o meu parceiro permitem-me ser mais flexível”</li> <li>• “[o parceiro] ajudou-nos a ter vantagem competitiva porque nos permitiu posicionar no mercado de uma forma forte”</li> <li>• “esta parceria contribui (...) pelo acesso que nos deu a novas informações e pela troca de experiências”</li> <li>• “[o parceiro] permitiu-nos atuar no mercado de forma distinta”</li> <li>• “esta parceria foi absolutamente fundamental para a criação da solução que estamos a vender neste momento (...), por isso posso afirmar que esta parceria foi responsável pela inovação na nossa organização”</li> <li>• “através da comunicação vamos trocando opiniões e isso por vezes permite-nos ter ideias novas”</li> <li>• “as ideias surgem quando menos esperamos (...) e daí surgem projetos inovadores”</li> <li>• “[o parceiro] permitiu-nos inovar pela entrada num novo mercado”</li> </ul>

Quadro 6 – Resultados da investigação (entrevistas realizadas): síntese dos constructos mais relevantes (elaboração própria)

Por sua vez, constructos como o custo de término da relação, os comportamentos oportunistas, a aquiescência, os conflitos funcionais e o poder não se revelaram tão importantes do ponto de vista dos entrevistados.

Apesar de todos os entrevistados admitirem que o término de parcerias acarreta inconvenientes (principalmente a nível de tempo, esforço e dinheiro), referiram também que isso se deve principalmente à proximidade que existe atualmente – “não seria difícil encontrar uma organização que conseguisse fazer o mesmo, ou seja, que apresente as mesmas competências, mas iria demorar muito tempo até que essa nova relação atingisse o grau de envolvimento e proximidade de que gozamos na parceria atual”. A acrescentar a esta perspetiva, um dos entrevistados referiu que não se pode manter uma relação “só a pensar nas consequências de ficar sem a parceria”.

Conclui-se, portanto, que, embora os custos de término da relação sejam importantes para as *startups*, não são um dos fatores centrais ao seu desenvolvimento. A maioria dos entrevistados olha para as suas relações de parceria numa perspetiva de longo-prazo e confia nos seus parceiros ao ponto de não fazer dos custos de término da relação uma preocupação recorrente.

As questões relacionadas com os conflitos funcionais foram sempre redirecionadas para a importância de comunicar, ser transparente e partilhar opiniões – “os conflitos, no sentido de divergência de opiniões, fazem parte da relação (...), o melhor que há a fazer é conversar sobre o assunto e tentar perceber o porquê de haver opiniões distintas”, afirmou um dos entrevistados. Todos os empreendedores indicaram que qualquer tipo de conflito deve ser abordado através do diálogo e da negociação, ou seja, o entendimento entre organizações é alcançado através da comunicação. Ou seja, houve uma aproximação entre a existência de conflitos e a comunicação, sendo que foi várias vezes salientado que essa comunicação deve ser honesta e transparente.

Com esta perspetiva em mente, os entrevistados reconheceram que os conflitos são efetivamente funcionais – “discutimos o problema (...) e isso acaba por trazer benefícios porque estudamos o problema por diferentes perspetivas e criamos novas soluções”, afirmou um deles.

À semelhança dos conflitos, os comportamentos oportunistas também não são encarados como problemáticos pelos entrevistados, principalmente porque, até à data da realização das entrevistas, ainda não tinham ocorrido. É admissível que os parceiros nem sempre façam o melhor para a *startup*, isto é, que procurem atingir os seus objetivos ou beneficiar os seus próprios negócios, desde que isso não se revele prejudicial. Mais uma vez, é uma questão de confiança, uma vez que os empreendedores acreditam que conseguem evitar a ocorrência de comportamentos oportunistas ao trabalhar com organizações de confiança – “comportamentos oportunistas não são, à partida, toleráveis, mas sinceramente nunca pensei muito sobre esse assunto porque (...) só avanço com parcerias caso confie efetivamente na organização e nas

peessoas que lá trabalham”. Para além disso, a maioria dos entrevistados não se mostrou intransigente a estes comportamentos, argumentando que depende muito da situação e dos motivos – “não sou intolerante, estou sempre disposto a ouvir porque às vezes há razões muito válidas para certas atitudes e comportamentos”.

Apesar do forte sentimento de confiança que se fez sentir ao longo das entrevistas, a maioria dos empreendedores não se identificaram com a questão da aquiescência – apenas um deles admitiu estar mais disposto a aceitar as opiniões dos parceiros, os restantes afirmam que o facto de haver confiança não invalida a necessidade de argumentar, discutir e refletir sobre as decisões que são tomadas.

Por fim, o poder também não é uma grande preocupação para os entrevistados. Embora alguns dos empreendedores tenham admitido que têm noção de que são a organização mais dependente da parceria, também emergiu a ideia de que o poder de cada uma das organizações é revelado pelo papel que cada uma assume na organização. Isto significa que, admitindo que se trata de uma situação de *win-win*, em que todas as organizações envolvidas entregam e recebem valor, cada uma delas vai ter o seu próprio poder, o que leva à criação de equilíbrio na relação. Por exemplo, um dos entrevistados afirmou que “apesar de sermos uma organização recente, nós (...) já temos alguns anos de experiência nesta área e, por isso, o nosso parceiro tem muito respeito pelas nossas opiniões”. Por sua vez, outro entrevistado, ao reconhecer a existência de assimetrias de poder, referiu que “há sapos que têm de ser engolidos”. No entanto, estes entrevistados acabaram também por afirmar que emparceirar com organizações nas quais confiam é uma das formas mais eficazes para evitar este tipo de situações, redireccionando a resposta para a importância da confiança.

Houve ainda um empreendedor que referiu que se recusa a trabalhar com empresas que o vejam como “inferior”, admitindo que o poder pode existir mas não deve ser exercido no seio da relação de parceria.

Ou seja, mais do que estar absorvidos com o poder, com os custos de término da relação ou com os comportamentos oportunistas, que são fatores que podem pôr em causa a continuidade das relações, e até das próprias empresas, os entrevistados têm tendência a focar-se nos fatores positivos que promovem a proximidade e a abertura relacional e que levam à criação de sinergias proveitosas para todas as organizações envolvidas. Por outras palavras, os empreendedores têm vontade para cooperar com os seus parceiros, até porque acreditam que daí surge inovação e vantagem competitiva para as suas organizações.



## CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO E PROPOSTA DE UM NOVO MODELO CONCEPTUAL

Após uma revisão da literatura do Marketing Relacional e da apresentação dos resultados da investigação realizada junto de uma amostra de *startups* portuguesas, estão reunidas as condições necessárias para discorrer acerca do modelo explicativo do estabelecimento de relações interorganizacionais no contexto de jovens empresas, respondendo assim às questões apresentadas no primeiro capítulo da presente dissertação.

Tendo em conta os resultados apresentados no capítulo anterior, foram considerados sete constructos para o desenvolvimento do modelo conceptual – (1) atratividade, (2) capital social do empreendedor, (3) compromisso, (4) confiança, (5) coesão relacional, (6) abertura organizacional e (7) inovação (ver Quadro 7).

Constructo	Definição	Principais autores
<b>Atratividade</b>	Expectativas que os parceiros têm no momento de iniciar ou intensificar uma relação de negócio.	Schiele, Calvi & Gibbert (2012)
<b>Capital social do empreendedor</b>	Cooperação em rede baseada na confiança e em interações cara-a-cara.	Svendsen, Kjeldsen & Noe (2010)
<b>Compromisso</b>	Estar disposto a fazer sacrifícios no curto-prazo, com o intuito de garantir a continuidade da relação.	Dwyer, Schurr & Oh (1987); Morgan & Hunt (1994)
<b>Confiança</b>	Acreditar na fiabilidade e na integridade do parceiro, estando disposto a depender dele.	Morgan & Hunt (1994); Moorman, Deshpandé & Zaltman (1993)
<b>Coesão relacional</b>	Manter uma relação de proximidade que se considera ser de qualidade.	Moorman (2005)
<b>Abertura relacional</b>	Estar disposto a partilhar e a discutir ideias, de forma transparente e honesta.	Jung & Woolthuis (2008)
<b>Inovação</b>	Ferramenta para o empreendedorismo; criação e novidade.	Soriano & Huarng (2013)

Quadro 7- Definições dos constructos do modelo conceptual proposto (elaboração própria)

A atratividade, que se traduz principalmente pelos potenciais benefícios da relação e pela partilha de valores, juntamente com o capital social do empreendedor são os antecedentes do modelo proposto. Isto significa que através destes dois constructos se conseguem explicar as razões pelas quais as organizações conseguem e decidem avançar para uma relação de maior proximidade, que se caracteriza pelos elevados níveis de compromisso, confiança e coesão relacional, que são, precisamente, os constructos moderadores do modelo proposto. Ou seja, são os conceitos-chave das relações interorganizacionais no contexto de *startups* portuguesas. Embora estas três características sejam, por si só, muito desejadas pelas organizações, há ainda a necessidade de

considerar outros resultados positivos que emergem do bom funcionamento da relação. Numa primeira fase, o compromisso, a confiança e a coesão relacional dão origem à abertura organizacional, que, consequentemente, fomentam a inovação e a performance das organizações envolvidas na relação.

O parágrafo anterior descreve, de uma forma breve e resumida, o modelo conceptual que se propõe na presente dissertação, cuja representação esquemática se apresenta na Figura 4. Por sua vez, o Quadro 8 apresenta uma sumula da existência de sustentação teórica e empírica para o modelo conceptual aqui proposto, que se encontra detalhada ao longo do restante capítulo.

Constructo antecedente	Influência	Constructo consequente	Sustentação teórica	Sustentação empírica
Atratividade	Positiva	Confiança	Sim	Sim
Atratividade	Positiva	Compromisso	Sim	Sim
Capital social do empreendedor	Positiva	Confiança	Sim	Sim
Capital social do empreendedor	Positiva	Coesão relacional	Sim	Sim
Confiança	Positiva	Compromisso	Sim	Sim
Confiança	Positiva	Coesão relacional	Sim	Sim
Confiança	Positiva	Abertura relacional	Sim	Sim
Coesão relacional	Positiva	Confiança	Sim	Sim
Coesão relacional	Positiva	Compromisso	Sim	Sim
Coesão relacional	Positiva	Abertura relacional	Sim	Sim
Abertura relacional	Positiva	Inovação	Sim	Sim

Quadro 8 - Súmula da existência de sustentação teórica e empírica do modelo proposto (elaboração própria)



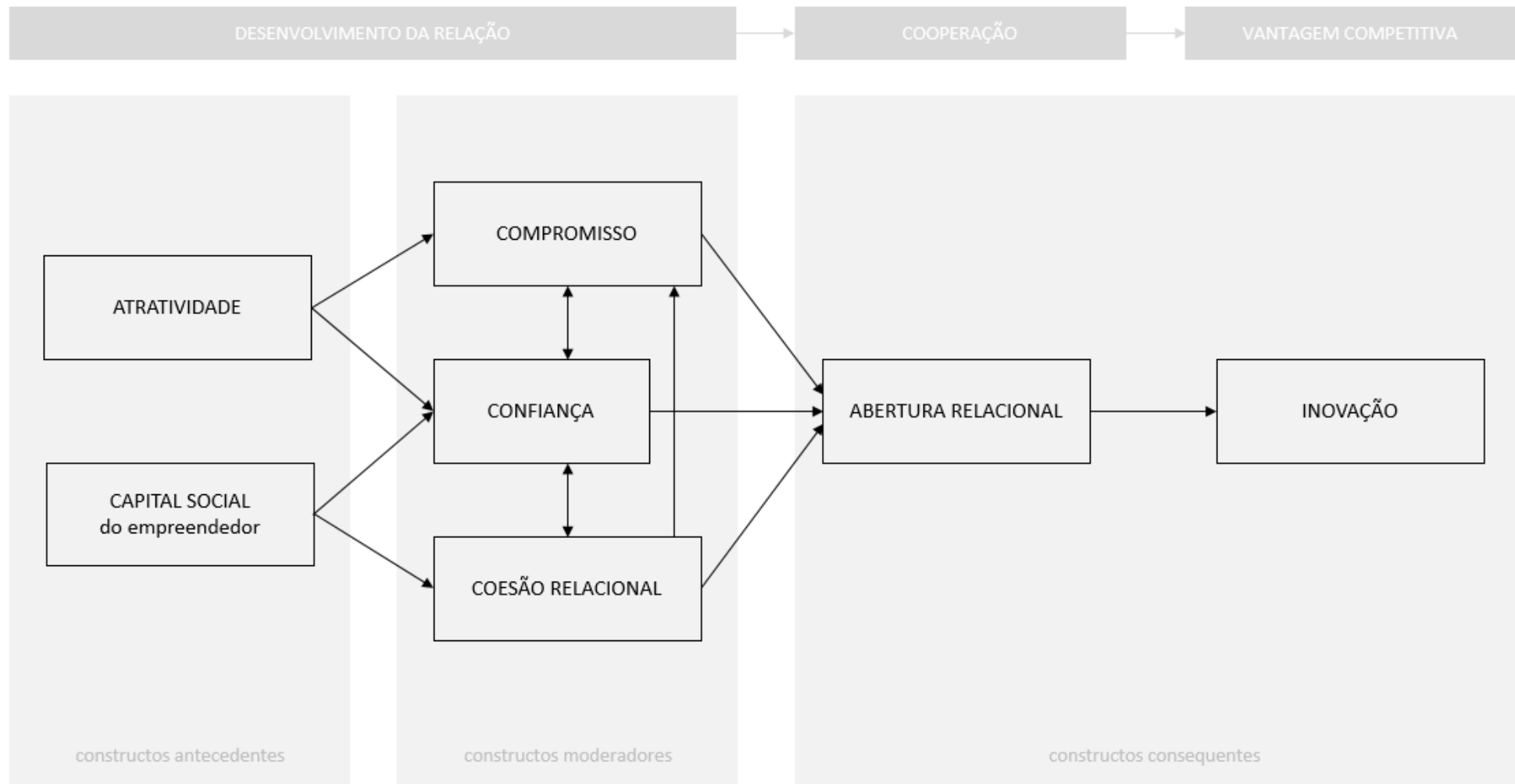


Figura 4 - Proposta de modelo conceptual explicativo das relações interorganizacionais no contexto das *startups* portuguesas (elaboração própria)

### 7.1. Constructos moderadores

Segundo Morgan e Hunt (1994), não há nenhum constructo que, sozinho, consiga “capturar a essência e a profundidade” das relações entre organizações. As relações devem assentar em vários aspetos relacionais e só quando isso acontece é que as relações conseguem ser bem-sucedidas. Nesse sentido, e tendo em conta os resultados do estudo empírico realizado, foram considerados três pilares para a construção de relações interorganizacionais de sucesso no contexto das *startups* portuguesas – compromisso, confiança e coesão relacional (ver Figura 5).

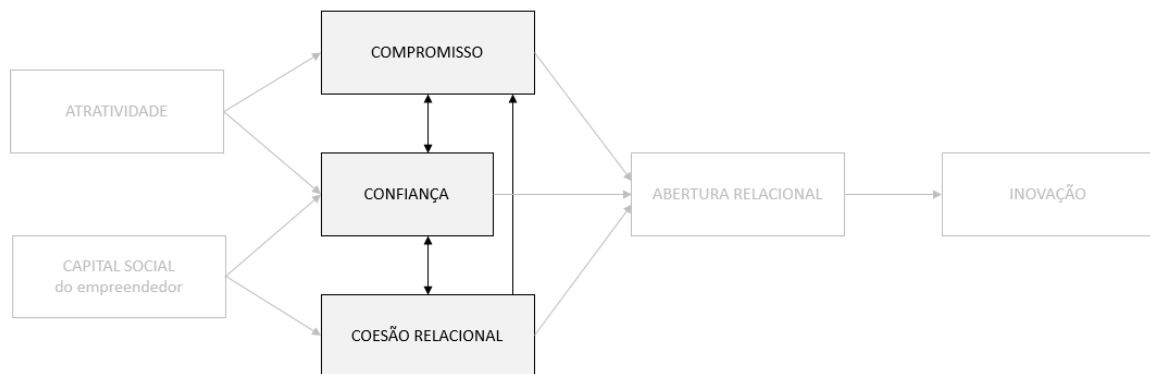


Figura 5 - Modelo parcelar - constructos moderadores (elaboração própria)

Na revisão bibliográfica relativa às teorias explicativas do desenvolvimento de relações interorganizacionais, os constructos do compromisso, confiança e coesão relacional já foram definidos e analisados por serem fundamentais para a correta compreensão dessas mesmas teorias. Assim, neste capítulo de discussão, a análise destes três constructos será centrada na forma como se relacionam entre si, nos fatores que explicam a sua emergência (ver Secção 7.2) e nos resultados que geram para as organizações (ver Secção 7.3).

Tal como seria de prever, ao longo das entrevistas realizadas foi comprovada a importância destes três constructos para a construção de relações bem-sucedidas no contexto das *startups* portuguesas. Vários entrevistados referiram a utilidade de trabalhar com organizações que lhes são próximas e que fomentem uma relação baseada no princípio de *win-win*. Isto é, as *startups* procuram cooperar com parceiros que lhes acrescentem valor e que, simultaneamente, também recebam valor, ficando as duas partes a ganhar com a relação. É, portanto, este o pressuposto que sustenta o propósito da relação.

Dore (1983), citado em Hu & Korneliussen (1997), atribui o sucesso das relações interorganizacionais, no sentido da sua continuidade, aos sentimentos de amizade e de “obrigações pessoais” que emergem entre os indivíduos que estabelecem a relação. Para os autores, estes sentimentos são consequência dos laços pessoais que existem no relacionamento.

Com efeito, todos os empreendedores entrevistados assumiram a existência de laços pessoais na relação, referindo que, mais do que confiar na organização enquanto entidade, é necessário confiar nas pessoas que estão à frente dessa organização.

Assim, as respostas obtidas nas entrevistas realizadas salientaram a importância da distinção entre relação interorganizacional e relação interpessoal, ambas em contexto organizacional (ver Figura 6). Um dos entrevistados, ao referir que “a confiança acontece entre as pessoas”, questionava se as organizações, em si mesmas, podem confiar. De facto, a confiança, no seu estado mais avançado, envolve uma dimensão afetiva que é introduzida pelos indivíduos.

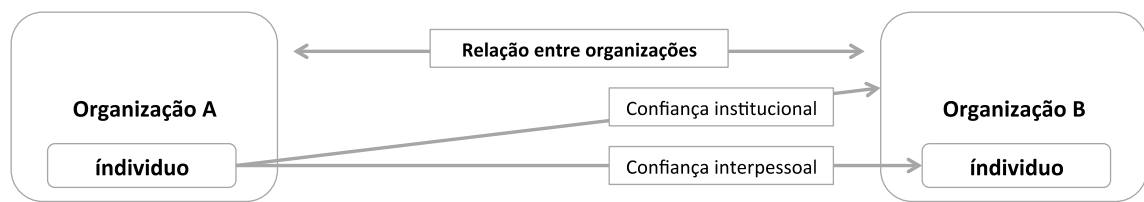


Figura 6 - Distinção entre confiança institucional e confiança interpessoal (adaptado de Jung & Woolthuis, 2008)

Nas palavras de um dos entrevistados, “a relação profissional leva à relação pessoal” e é precisamente isso que torna possível a criação de um relacionamento próximo entre duas ou mais organizações. Isto acontece porque, quando há relação pessoal próxima entre os parceiros, há maior propensão para que surjam respostas emocionais positivas que, consequentemente, fortalecem o interesse no bem-estar e no sucesso uns dos outros (Hu & Korneliussen, 1997). Como resultado, há maior probabilidade se manter a reciprocidade na relação, garantido assim a continuação em contexto de *win-win*.

Por conseguinte, sustenta-se a relação positiva existente entre o compromisso, a confiança e a coesão relacional, sendo que (1) o compromisso e a confiança se influenciam mutuamente, (2) a confiança e a coesão relacional se influenciam reciprocamente também, e (3) a coesão relacional fomenta a continuidade da relação, ou seja, o compromisso.

## 7.2. Constructos antecedentes

O bloco dos constructos antecedentes foi aquele que mais alterações sofreu quando comparado com o guião de entrevistas realizado. Aquando da realização desse guião, foram considerados quatro possíveis conceitos explicativos das relações de confiança no contexto das *startups* portuguesas – o poder, os custos de término da relação, os comportamentos oportunistas e a atratividade.

De acordo com Morgan e Hunt (1994), o poder, os custos de término da relação e os comportamentos oportunistas ajudam a determinar e a compreender o nível de confiança e de compromisso que existe numa relação, uma vez que influenciam positiva ou negativamente o desenvolvimento das mesmas. No entanto, apesar dos empreendedores entrevistados reconhecerem que esses fatores podem, de facto, influenciar a relação, não os consideraram essenciais para a explicação das relações bem-sucedidas, que é o objetivo da presente dissertação. Assim, contrariando as expectativas iniciais, estes três constructos acabaram por ter menos enfoque e, por essa razão, não foram incluídos no modelo conceptual proposto.

Por sua vez, a atratividade obteve maior destaque e foi até essencial para o desenvolvimento do próprio modelo. Os entrevistados foram questionados sobre os fatores que mais os “atraiam” num parceiro e, sendo esta pergunta de cariz mais exploratório e não muito direcionada, as respostas foram variadas, mas com um traço comum – todos os entrevistados referiram a confiança, a partilha de valores, os benefícios esperados ou as relações pessoais e, em muitos casos, referiram várias das opções mencionadas.

Sendo a confiança um dos constructos moderadores, não faria sentido considerá-la igualmente como constructo antecedente, pelo que foi necessário analisar ainda mais detalhadamente as respostas dos entrevistados de forma a compreender corretamente o seu papel nas relações em estudo. Através de citações como “uma parceria não pode avançar se não existir confiança” e “já estive à beira de fechar [concretizar] parcerias e não o fiz porque não confiava totalmente na organização”, é possível compreender que as *startups* não optam por estreitar relações onde a confiança vai sendo desenvolvida, como sugerem as teorias relacionais estudadas no capítulo de revisão da literatura (ver: Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Khoja, Adams & Kauffman, 2010). Pelo contrário, só o fazem quando já existe confiança entre as organizações. Tendo em conta que as *startups* são empresas jovens, que, por norma, ainda lutam por se posicionar no mercado, à partida podem ainda não ter tido tempo suficiente para construir sentimentos de confiança por outras organizações com as quais se vão cruzando. Isto significa que a confiança pelas organizações atualmente parceiras é construída a título pessoal, antes mesmo da constituição da *startup*. De facto, mais de metade dos empreendedores entrevistados admitiu que já tinham tido experiências anteriores com a organização parceira e/ou que já conheciam os responsáveis pela organização.

Esta “descoberta” é muito curiosa e rompe com aquilo que era expectável após uma breve revisão da literatura. Assim, com o intuito de incluir estas ideias no modelo conceptual que se propõe na presente dissertação, foi considerado um novo constructo, o capital social do empreendedor.

Portanto, tal como se pode verificar pela Figura 7, foram considerados apenas dois antecedentes para os constructos moderadores, a atratividade e o capital social do empreendedor.

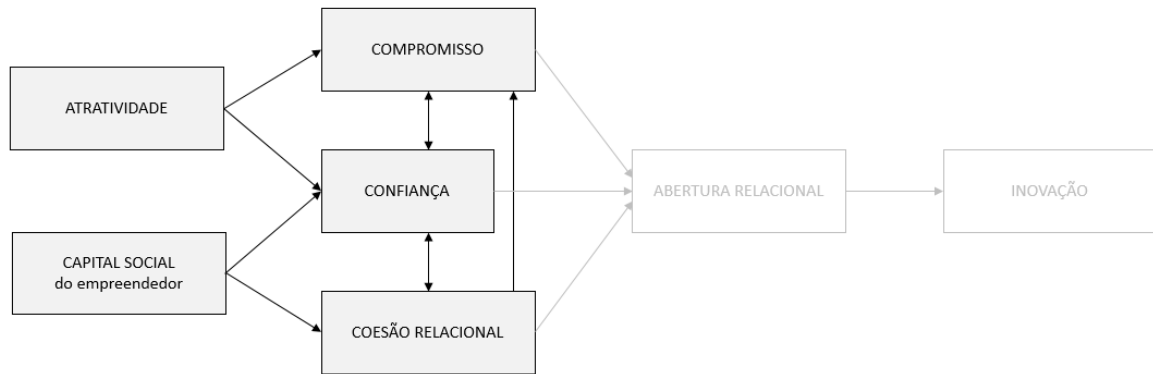


Figura 7 - Modelo parcelar - constructos antecedentes (elaboração própria)

### 7.2.1. Atratividade

Segundo Schiele, Calvi e Gibbert (2012), o nível de atratividade de um cliente “baseia-se nas expectativas que o fornecedor tem relativamente a esse cliente no momento de iniciar ou intensificar uma relação de negócio”. Na presente dissertação, assume-se que no contexto de parcerias, a atratividade do parceiro será “medida” de forma similar. Ou seja, considera-se que a atratividade de um potencial parceiro corresponde às expectativas que a organização tem relativamente a esse parceiro no momento de iniciar ou intensificar a relação de parceria.

Assim, a atratividade diz respeito ao conjunto de fatores que as organizações apreciam nos seus parceiros por serem fatores que estimulam a sua confiança e, conseqüentemente, a intenção de compromisso. Estes fatores poderão variar de empresa para empresa, no entanto, de acordo com o estudo empírico realizado na presente dissertação há, pelo menos, dois fatores da atratividade que são fundamentais para o caso em estudo, a partilha de valores e os benefícios da relação.

A existência de uma relação exige, à partida, que as partes envolvidas tenham algo em comum, isto é, que haja partilha de valores e ideologias semelhantes relativamente a comportamentos e objetivos (Morgan & Hunt, 1994). De facto, este é, na prática, um dos requisitos para iniciar uma relação de maior proximidade com outras organizações, segundo as entrevistas conduzidas no âmbito desta dissertação. As *startups* procuram organizações que “tenham uma linguagem comum” e, por isso, procuram relacionar-se com aquelas que demonstrem ter filosofias e normas de trabalho semelhantes às suas. Vários estudos têm demonstrado que há uma relação positiva entre os valores partilhados pelos parceiros e a confiança que depositam um no outro (Morgan &

Hunt, 1994). Isto é, quando há partilha, as organizações tornam-se mais atrativas para os seus potenciais parceiros, uma vez que estes as consideram mais fiáveis.

Para além disso, também é válido admitir que as parcerias que acarretam maiores benefícios para as organizações envolvidas são mais valiosas (Morgan & Hunt, 1994) e, conseqüentemente, também mais atrativas. Uma relação de compromisso implica importância e continuidade, assumindo que é possível retirar dela valor e benefícios mútuos.

Ou seja, a atratividade das organizações prende-se, de certa forma, com as normas e as expectativas que transmitem para o seu ambiente externo. Trabalhar estes dois aspetos adequadamente pode ser, portanto, uma forma de assegurar que passam uma imagem atrativa para organizações com as quais convivem.

Concluindo, aquilo que é atrativo para as *startups* portuguesas é, essencialmente, a partilha de valores e os benefícios que esperam retirar da relação. Estes dois fatores impelem as organizações a sentirem-se mais confiantes e mais comprometidas para com a parceria, isto é, quanto mais atrativa é a outra parte, maior é a confiança e o comprometimento que a *startup* deposita na relação interorganizacional.

### **7.2.2. Capital social do empreendedor**

Os empreendedores entrevistados admitiram que existe a tendência para se suportarem de organizações que já conhecem quando iniciam um novo negócio, e consideram que poder fazê-lo é “fundamental” para o sucesso dos seus negócios. Esta “descoberta” é consistente com a teoria de Jong & Woolthuis (2008), que defenderam que a confiança que existe na relação é o resultado de experiências passadas, ou seja, neste caso, o resultado das experiências em que o empreendedor e a empresa parceira tiveram a oportunidade de colaborar. Isto acontece porque o sucesso de colaborações anteriores justifica o risco de fazer sacrifícios em prol de uma relação interorganizacional, uma vez que os empreendedores já conhecem as capacidades e as competências do parceiro e estão também familiarizados com as suas normas de trabalho (Jong & Woolthuis, 2008). De facto, segundo os resultados apurados nas entrevistas realizadas, os empreendedores reconhecem que criar uma relação com uma organização com a qual já se tem experiência facilita o processo de desenvolvimento da própria relação porque lhes permite começar “de um patamar de confiança muito mais elevado”.

Mas, mais do que reconhecer a existência de um conhecimento prévio resultante de uma experiência de cooperação no passado, é importante compreender como é que essas experiências surgiram. Pelos resultados apurados, depreende-se que são as relações pessoais que assumem maior relevância para estes casos. O empreendedor assume, portanto, um papel crítico

no desenvolvimento de parcerias (Lechner & Dowling, 2003), uma vez que a sua network pessoal é encarada com um valioso recurso para o processo.

Como foi referido anteriormente, a proximidade que se alcança nas relações profissionais tem efeitos nas próprias relações pessoais. Mas o contrário também se verifica, especialmente no contexto de empreendedorismo, onde os empreendedores muitas vezes se suportam de familiares, amigos e outros conhecidos (Greve e Salaff, 2003). Com efeito, os relacionamentos familiares e de amizade são, em primeiro lugar, laços afetivos, no entanto, podem ser uma fonte de acesso a recursos que sirvam propósitos instrumentais ou económicos (Hu & Korneliusson, 1997).

Anteriormente, o capital social foi definido como o conjunto de três dimensões fundamentais – a acumulação de aspetos relacionais, a acumulação de aspetos cognitivos e a acumulação de aspetos estruturais. Portanto, este conceito diz respeito, entre outros aspetos, ao número e à força dos laços que as organizações detêm (Wagner, 2011), pelo que, neste caso, se extrapola esta definição para o domínio do empreendedor. Ou seja, ao incluir o constructo “capital social do empreendedor”, estão a ser considerados no modelo o conjunto de experiências que o empreendedor já teve com outras organizações e todos os laços, formais ou informais, de que pode tirar partido para o bom funcionamento da sua organização. Esta conceptualização é consistente com o trabalho desenvolvido por Svendsen, Kjeldsen e Noe (2010), que definem o capital social do empreendedor como a cooperação em rede tendo por base a confiança e as interações cara-a-cara. Construir uma rede de contactos alargada, através de atividades de *networking*, por exemplo, e uma marca pessoal forte, baseada na perícia e nas características diferenciadoras, é fundamental para os empreendedores.

Na prática, pelo que se pode concluir das entrevistas realizadas, este conjunto de fatores fomenta os níveis de confiança e de coesão relacional através do conhecimento e da proximidade que existe com o parceiro, ainda antes de ele ser, efetivamente, um parceiro.

### **7.3. Constructos consequentes**

Da breve análise da literatura realizada, era expectável que os três constructos moderadores pudessem dar origem à partilha de informação e conhecimento, à aquiescência e à resolução de conflitos que se viessem a revelar funcionais para as organizações. Os resultados obtidos nas entrevistas realizados no âmbito do presente estudo revelaram, no entanto, que apesar de nem sempre existir consentimento entre os parceiros, isso não implica que haja conflitos, no sentido literal da palavra, entre eles. Todos os entrevistados salientaram, na verdade, a importância de comunicar de forma aberta, descontraída, transparente e franca, sendo que esta filosofia de conversa e partilha é sempre seguida por comportamentos de trabalho em conjunto e cooperação para enfrentar eventuais dificuldades ou problemas.

Assim, em vez de incluir os três constructos inicialmente pensados para as entrevistas, considera-se a abertura relacional, que se enquadra melhor nas descrições que foram feitas pelos entrevistados (ver Figura 8).

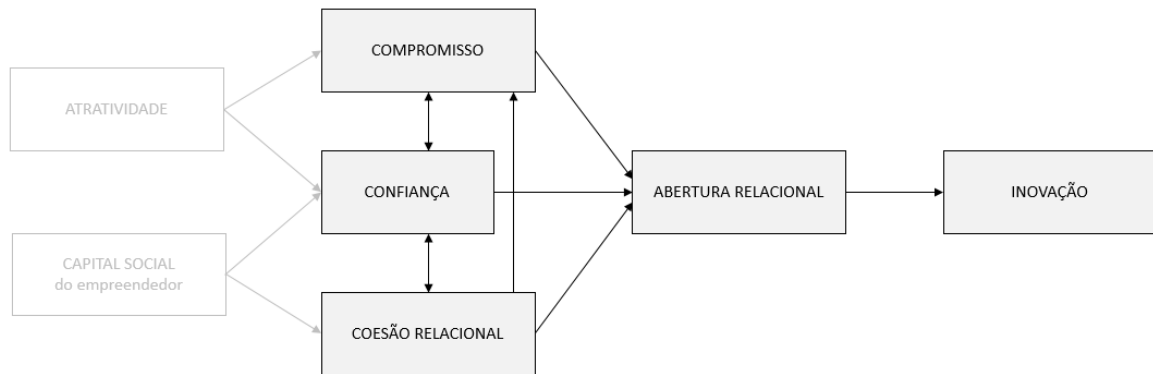


Figura 8 - Modelo parcelar - constructos consequentes (elaboração própria)

### 7.3.1. Abertura relacional

Como resultado da coesão, da confiança e do compromisso inerentes aos relacionamentos interorganizacionais existentes em contexto de *startups* portuguesas, estas jovens empresas estão mais dispostas a partilhar entre si. As entrevistas realizadas no âmbito da presente dissertação comprovaram isso mesmo, já que os empreendedores afirmaram dar e também ter acesso a “informações privilegiadas”, “conhecimentos”, “comunicação transparente” e a “espaço para criticar e discutir ideias”.

Existem dois tipos de conhecimentos que podem ser partilhados, conhecimento explícito ou conhecimento tácito ou *know-how* (Dyer & Nobeoka, 2000, citados em Khoja, Adams & Kauffman, 2010). O conhecimento explícito diz respeito a informação que é facilmente entendida, e que pode ser transmitida sem que perca a sua integridade, como, por exemplo, regras ou factos. Pelo contrário, o conhecimento tácito é complexo e difícil de codificar e transmitir. A literatura sugere que laços fracos estão associados à partilha de conhecimento explícito e que laços fortes estão associados à partilha de conhecimento tácito (Khoja, Adams & Kauffman, 2010).

A abertura relacional diz, precisamente, respeito à existência de comunicação aberta e honesta entre parceiros. Ou seja, mais do que troca de informação, inclui a partilha de conhecimentos relevantes, adequados e atempados, num ambiente de partilha de ideias, onde há espaço para discutir e criticar (Jung & Woolthuis, 2008). Sendo o resultado de uma forte coesão relacional, há



maior tendência para que os parceiros tenham disposição para partilhar *know-how* e não apenas informações, o que é confirmado pelos resultados do estudo empírico.

Assim, no modelo em proposta, abandonam-se constructos como “comunicação”, “partilha de informação” ou “partilha de conhecimento”, porque no contexto em análise a intenção e a cultura de cooperação transcende os pressupostos inerentes a esses mesmos constructos. Considera-se, portanto, que a abertura organizacional tem maior poder explicativo da interação e da partilha que existe no contexto das *startups* portuguesas.

Para os empreendedores entrevistados, este é um dos maiores benefícios de se estar numa relação baseada na confiança. Quando há transparência e à vontade, a discussão e a partilha surgem com naturalidade, principalmente porque existe confiança e, por isso, não há receios de que a informação seja espalhada ou de que as ideias sejam roubadas. Para além disso, a partilha também acontece como consequência da coesão relacional que existe entre as organizações, uma vez que os laços coesos funcionam como um mecanismo para obter informação refinada”.

Os resultados recolhidos no estudo empírico vão de encontro aos pressupostos que existem na literatura, uma vez que indicam que quanto maior é o compromisso, a confiança e a coesão entre as organizações, maior é a abertura relacional. Isto acontece porque a orientação para o longo-prazo, a confiança e os laços fortes fomentam a proximidade entre as organizações e, consequentemente, há disposição para ser mais transparente e até cooperante.

### **7.3.2. Inovação**

Apesar do empreendedorismo e da inovação estarem intimamente relacionados, é possível definir os dois conceitos separadamente. Assim, embora a definição de empreendedorismo não seja consensual na literatura de Marketing Relacional, como foi mencionado anteriormente, a inovação é normalmente aceite como “uma ferramenta para os empreendedores” ou “um instrumento específico do empreendedorismo” (Soriano & Huarng, 2013).

De acordo com Tomlinson e Fai (2013), do ponto de vista académico, tem havido vários estudos a enaltecer a importância de comportamentos colaborativos para fomentar a inovação em empresas de pequenas dimensões. Segundo os autores, inicialmente os comportamentos colaborativos eram fomentados pelas organizações com o intuito de desenvolver um mecanismo de defesa contra eventuais comportamentos oportunistas e casos de apropriação, por exemplo, no entanto, atualmente, a preocupação com a manutenção e estímulo de laços de proximidade deve-se principalmente à intenção de que haja partilha de conhecimentos, *know-how* e aprendizagens organizacionais, que, consequentemente resultem em inovação. Este pressuposto assemelha-se, na totalidade, com os resultados obtidos no estudo empírico, uma vez que, como foi referido anteriormente, os empreendedores entrevistados deram primazia à abertura

relacional, em deterioramento de outros constructos. Segundo os empreendedores entrevistados, havendo espaço para discutir e analisar ideias, há maior probabilidade de ter ideias inovadoras.

A inovação surge, então, da troca de ideias e da interoperabilidade. Segundo Oliveira e Ferreira (2012), citando Peat (2012), a interoperabilidade diz respeito à “capacidade de sistemas e organizações diversos de trabalharem em conjunto”. A interoperabilidade é importante para explicar a influência da abertura organizacional na inovação das organizações, uma vez que a capacidade de operar em conjunto resulta maior facilidade em inovar (Oliveira & Ferreira, 2012).

Na verdade, a cooperação com entidades externas afeta os *outputs* de inovação das organizações, não apenas de uma forma direta, mas também de forma indireta (Soriano & Huarng, 2013). A inovação pode, portanto, surgir de duas formas – (1) inovação de produto e (2) inovação de processo (Casanueva, Castro & Galan, 2013). Ou seja, o impacto direto da cooperação na inovação dá origem a inovações no produto, enquanto o impacto indireto é visível através das inovações de processo. A inovação de produto requer maior maturidade da relação uma vez que pressupõe a existência de várias ações e trabalhos conjuntos. É direta porque as organizações trabalham em conjunto, lado a lado, para criar um novo produto ou serviço para lançar no mercado. Por sua vez, a inovação de processo acontece de forma mais interna, uma vez que deriva essencialmente do conhecimento que as organizações vão acumulando através das interações e da partilha com outras entidades.

De acordo com o que era esperado, o estudo empírico veio, precisamente, corroborar estes pressupostos. Tendo em conta que se está em contexto de *startups*, a média das relações em análise é de cerca de 2 anos de existência, pelo que ainda não têm, à partida, maturidade suficiente para gerar inovações de produto. Com efeito, embora as *startups* por vezes surjam no mercado com um produto ou serviço inovador, isso não invalida que, relativamente a inovação resultante de parcerias, não seja necessário dedicar algum tempo à construção e/ou à fortificação da relação antes que dela resultem os frutos esperados.

De facto, a maioria dos entrevistados referiu que as suas parcerias geram inovação, como já foi referido, pelo conhecimento partilhado, pelo acesso a informações *know-how* e experiências que são fundamentais para ter uma presença mais consciente e valiosa no mercado. Isto é, as *startups* suportam-se dos seus relacionamentos externos para adquirirem e acumularem capital social que lhes permita, internamente, gerar inovações de processo.

A complementar esta questão, é fundamental referir isoladamente o caso da *startup* mais antiga do presente estudo, a Easy Software, uma vez que se destaca das restantes precisamente pela idade da relação e pelo tipo de *outputs* de inovação que dela retira. Tendo a parceria atualmente cerca de cinco anos, três anos a mais do que a média das restantes, já atingiu uma maturidade

diferente e, com efeito, foi partilhado pelo empreendedor entrevistado que um dos serviços que oferecem atualmente no mercado foi desenvolvido com a cooperação dos parceiros. Ou seja, este relacionamento foi responsável pela geração de inovação de produto/serviço.

No entanto, é necessário salvaguardar que a maturidade da relação não tem necessariamente a ver com a idade da relação, mas sim com a proximidade, a confiança, o compromisso e a coesão que nela existem. Como foi concluído anteriormente, o capital social do empreendedor contribui para estes determinantes do estado de maturidade da relação, pelo que uma relação recente pode já apresentar um elevado nível de maturidade caso já tenha havido, por exemplo, experiências passadas de sucesso entre o empreendedor e a organização parceira.

Pode depreender-se, portanto, que os laços fortes e coesos que existem entre as empresas são recursos valiosos para a cooperação em contexto de desenvolvimento, permitindo que, em conjunto, consigam gerar mais inovação (Tomlinson & Fai, 2013).

Isto em tudo se relaciona com o conceito de *open innovation*, que Chesbrough (2003) define como os esforços de inovação gerados por uma empresa através da utilização de ideias externas e internas. Ou seja, a *open innovation* considera a importância de explorar ideias obtidas no exterior, que se denominam por *inbound activities*, bem como a relevância de explorar conhecimento interno fora das barreiras organizacionais, as *outbound activities* (Dahlander & Gann, 2010).

As empresas não podem ser consideradas como “abertas” ou “fechadas” relativamente à sua inovação, mas sim como estando num determinado ponto que pertence a uma linha contínua. Isto é, o grau de abertura para a inovação reflete o quão intensivamente as empresas utilizam informação externa para gerar inovação internamente.

Como foi referido anteriormente, os conhecimentos externos podem ser críticos para o crescimento dos negócios, especialmente em contexto de *startups*. Adquirir um recurso raro consegue garantir, portanto, a resolução de problemas, o crescimento e o aumento das margens de lucro. A *open innovation* não deve, no entanto, ser simplesmente considerada uma ferramenta para absorção de inputs valiosos que são posteriormente integrados no processo de inovação, mas sim como uma forma de garantir que a empresa acumula capital social através da interação com as diferentes organizações que fazem parte da sua rede de contactos.

Assim, atualmente, a perspetiva que suporta uma inovação orientada para o interior da organização, através da centralização da investigação e do desenvolvimento, tornou-se algo obsoleta. Há conhecimentos pertinentes um pouco espalhados por todo o mercado e, cada vez mais, um maior número de organizações se está a aperceber disso e a mudar para uma lógica de inovação “aberta” (Chesbrough, 2003).

Conclui-se, assim, que através da partilha e da capacidade de ser interoperável as organizações têm acesso a conhecimento que lhes permite tomar decisões mais conscientes e trabalhar internamente de forma a criar mais valor para os seus produtos ou serviços, o que lhes possibilita alcançar melhorias na performance organizacional e ainda marcar a sua posição no mercado (Morgan & Hunt, 1995). Ou seja, mais do que ter um efeito positivo na performance inovadora das *startups*, os relacionamentos interorganizacionais conseguem impactar, também positivamente, a sua performance organizacional.

## CAPÍTULO 8. CONCLUSÕES

Sabe-se que, atualmente, o mercado global é fortemente marcado pela competição e que, por outro lado, a maior parte das jovens empresas falham nos primeiros anos. Assim, atentando no paradoxo de que para se ser competitivo é preciso ser, em primeiro lugar, cooperativo (Morgan & Hunt, 1994), o principal objetivo do estudo apresentado prendia-se com a compreensão do funcionamento interorganizacional das *startups* portuguesas.

No início da dissertação foram formuladas três questões essenciais:

- (1) Para as *startups* portuguesas, o que determina o desenvolvimento de uma relação interorganizacional de sucesso?
- (2) Como é que essas relações são criadas e desenvolvidas?
- (3) Que mais-valias trazem?

Foi possível responder a estas questões através do modelo conceptual proposto, explicado em seguida sucintamente. As *startups* portuguesas reconhecem a importância de ter confiança, coesão e compromisso nas suas relações de parceria, tendo, por isso, preferência por emparceirar com organizações que já conhecem ou que pertencem a contactos da esfera pessoal do seu promotor. Assim, conseguem assegurar a existência de abertura organizacional e de interoperabilidade com maior facilidade, garantindo que a parceria tem todas as condições necessárias para gerar mais-valias em termos de inovação e vantagem competitiva. A novidade do modelo proposto assenta essencialmente no seu objeto de estudo, as *startups* portuguesas, mas é também importante pela forma como enaltece as redes de contactos pessoais e como suprime a influência de fatores como o poder e o oportunismo.

Em concordância com as teorias relacionais que têm marcado a literatura do Marketing Relacional, a pertinência das relações foi baseada em fatores predominantemente relacionais, em detrimento de fatores mais instrumentais ou económicos. Com efeito, as *startups*, pela sua limitação de recursos e conhecimentos, têm tendência a dar muita importância à possibilidade de poder recorrer a outras organizações em busca de suporte e os seus promotores reconhecem que isso só é possível quando há um profundo entendimento entre as partes. Assim, o que determina o desenvolvimento das relações é o nível de confiança, de compromisso e de coesão relacional que existe nas mesmas.

O desenvolvimento destes três constructos, considerados moderadores no modelo proposto, depende de dois fatores igualmente essenciais para a construção de relações interorganizacionais de sucesso, o capital social do empreendedor e a atratividade das organizações.

O capital social, neste contexto, diz respeito aos relacionamentos pessoais e à rede de contactos da esfera pessoal do próprio empreendedor. Segundo os resultados apurados no presente estudo, os empreendedores têm tendência para se fazer valer da sua rede de contactos pessoais para dar suporte à criação e ao crescimento das suas *startups*. Embora se tenha concluído que as parcerias não surgem, à partida, como resultado de grandes amizades, foi possível compreender que contactos estabelecidos em contexto académico e de projetos ou experiências de trabalho anteriores são os mais relevantes para o estabelecimento de parcerias, pelo menos nos primeiros anos de existência da empresa. Com efeito, as *startups* procuram estabelecer relações de negócios com empresas nas quais já confiem, tendo como intuito criar uma “parceria de nível superior” devido ao grau de proximidade e à vontade que já existe. Ou seja, as *startups* não querem apenas a oportunidade de desenvolver confiança e proximidade à medida que a relação de negócio for crescendo, querem parcerias que estejam desde logo habilitadas para criar mais-valias para as suas empresas.

A sustentação das relações profissionais em relações pessoais tornou-se, assim, evidente. Até porque, segundo os resultados apurados, mesmo os contactos que se estabelecem no contexto da *startup* se transformam, de alguma forma, em relações da esfera pessoal. Estas conclusões sustentam-se, por exemplo, pelo facto de se ter reconhecido que a troca de apenas um elemento dos recursos humanos de uma das partes envolvidas na parceria poder por em causa a continuidade desse relacionamento.

Para além disso, para estimular o desenvolvimento de relações interorganizacionais, as *startups* devem concentrar os seus esforços em proporcionar recursos, oportunidades e benefícios superiores aos oferecidos pelas empresas homogéneas, de forma a garantir que outras organizações se interessam pela possibilidade de colaboração. Isto faz com que estejam dispostas a partilhar mais informação, recursos e *know-how* e ainda a comunicar de forma transparente, honesta e informal.

A cooperação necessária para a sobrevivência no mercado global emerge, assim, sob a forma de abertura relacional, através da fomentação de comportamentos e sentimentos de confiança, compromisso e coesão. Ou seja, a disposição para a partilha e a comunicação informal, em conjunto com a pessoalidade inerente às relações de negócio, resultam num ambiente de abertura organizacional que se revela benéfico para o sucesso da relação entre as organizações e também para o sucesso dessas mesmas organizações. A existência de abertura relacional nas parcerias implica, portanto, que as interações inerentes ao relacionamento ocorrem tanto em ambientes formais como em ambientes informais. De acordo com os resultados apurados na investigação realizada, os empreendedores discutem assuntos de trabalho de forma cuidada, em contexto profissional, mas criam as condições necessárias para discutir opiniões e ideias em ambientes mais informais, como, por exemplo, em jantares e saídas de lazer.

Ainda assim, mais do que cooperar para competir, as *startups* portuguesas sentem que também têm de inovar e de acrescentar valor ao mercado. Desta forma, a par da cooperação, a inovação é a grande vantagem que se pode retirar das relações organizacionais pois tem a capacidade necessária para influenciar a performance e o posicionamento das *startups* no mercado em que competem. Através do estudo empírico realizado é possível perceber que as *startups* têm a iniciativa de incentivar a troca de ideias e a partilha nos seus relacionamentos com outras organizações. Isto acontece porque os seus promotores têm consciência de que esta é uma das formas mais eficazes de garantir a estimulação da criatividade e a produção de novos conhecimentos, duas condições necessárias à inovação.

A abertura relacional e a inovação são, portanto, os resultados mais visíveis dos relacionamentos com o exterior e resultam em vantagem competitiva para toda a rede de relações onde as *startups* se inserem.

Ao contrário das conclusões mencionadas anteriormente, alguns resultados apurados no estudo realizado foram surpreendentes tendo em conta a revisão bibliográfica efetuada anteriormente. Com efeito, não se esperava que os custos de término da relação, os comportamentos oportunistas, a aquiescência, os conflitos funcionais e o poder não se assumissem como conceitos importantes na explicação das relações de negócio para os empreendedores. No entanto, apurou-se que, mais do que preocupados com aspetos negativos, os empreendedores estão conscientes de que devem concentrar os seus esforços e energia na garantia de que existe confiança, coesão, compromisso e abertura relacional nos seus relacionamentos. Isto acontece porque, enquanto o primeiro conjunto de constructos tem apenas poder para explicar as razões que levam as relações e as organizações a falhar, os constructos-chave têm a capacidade de explicar a forma como se constrói o sucesso das parcerias.

É ainda fundamental referir que, relativamente ao poder, se apurou que as *startups* portuguesas não se sentem inferiores pela sua novidade no mercado ou pelo seu tamanho. Os seus promotores acreditam que contribuem com outros fatores que conferem poder às suas organizações, como, por exemplo, a formação académica e especialização, os conhecimentos adquiridos em experiências e trabalhos anteriores e a rede de contactos que possuem. Consequentemente, admitem que há um equilíbrio de poderes nas suas parcerias, embora esse poder seja resultante de diferentes características e capacidades.

A presente dissertação permite concluir que a complexidade e a incerteza dos mercados têm reduzido o papel das fontes de vantagem competitiva tradicionais, como é o caso das economias de escala e dos monopólios assentes em poder. Os conhecimentos tecnológicos são críticos para a criação de competitividade, no entanto, por si só já não são suficientes para a criação de vantagem competitiva sustentável. Cada vez mais, as relações interorganizacionais assumem um

papel fundamental para atingir essa sustentabilidade e, por isso, a presente dissertação reforça a importância das empresas, nomeadamente as *startups* portuguesas, compreenderem que precisam de esbater as suas barreiras organizacionais para serem bem-sucedidas.



## CAPÍTULO 9. BIBLIOGRAFIA

- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 56-71.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2004). Organizing rent operation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, 19 (5), 621-635.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 42-58.
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (2), 36-46.
- BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40 (3), 219-232.
- Barrat, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29 (4), 329-342.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurship in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 49-60.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startup's performance in canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 267-294.
- Berglann, H., Moen, E. R., Roed, K., & Skogstrom. (2011). Entrepreneurship: origins and returns. *Labour Economics*, 18 (2), 180-193.
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-seller relationship in business markets. *Journal of Marketing Research*, 439-460.
- Casanueva, C., Castro, I, & Galán, J. L. (2009). Informational networks and innovation in mature industrial clusters. *Journal of Business Research*, 603-613.
- Chang, S., Wang, K., Chih, W., & Tsai, W. (2012). Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 41 (6), 940-950.

- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. *Havard Business Press*.
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4 (4), 167-175.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research Policy*, 39 (6), 699-709.
- Das, T. K., & He, I. Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12 (3), 114-143.
- Das. T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-512.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7 (2) 136-150.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- Gompers, P. A. (1996). Grandstanding in the venture capital industry. *Journal of Financial Economics*, 42 (1), 133 – 156.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (1), 1-22.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293-317.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 32-69.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.

- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of the missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), 322-338.
- Harker, M. J., & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22 (1-2), 215-242.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing Research*, 24-36.
- Hu, Y., & Korneliusson, T. (1997). The effects of personal ties and reciprocity on the performance of small firms in horizontal strategic alliances. *Scandinavian Journal of Management*, 13 (2), 159-173.
- Huang, K. (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 66, 2102-2105.
- Hunt, S. D., Lambe, C. J., & Wittmann, C. M. (2002). A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1), 11-35.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Markets as networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (4), 484-491.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22 (1), 23-38.
- Jong, G., & Woolthuis, R. K. (2008). The institutional arrangement of innovation: antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances. *Industry and Innovation*, 15 (1), 45-67.
- Khoja, F., Adams, J., & Kauffman, R. (2010). A temporal model of vertical relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17 (3), 279-301.
- Lancastre, A., & Lages, L. F. (2006). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*, 35 (6), 774-789.
- Landeros, R., Reck, R., & Plank, R. E. (1995). Maintaining buyer-supplier partnerships. *Journal of Supply Chain Management*, 31 (3), 2-12.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2000). Interimistic relational exchange: conceptualization and propositional development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 212-225.

- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3), 1-36.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 15 (1), 1-26.
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15 (4), 29-61.
- Mateus, A. (2010). *Vinte e Cinco Anos de Portugal Europeu*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- McDaniel, B. A. (2005). A contemporary view of Joseph A. Schumpeter's theory of the entrepreneur. *Journal of Economic Issues*, 485-489.
- Menezes, T. (2013). *Onde nasce o novo emprego em Portugal*. Informa DB
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40 (3), 368-375.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15 (February), 15 (2), 135-152.
- Molm, L. D. (1997). Coercive power in social exchange. *Cambridge University Press*.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*, 81-101.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26 (12), 1129-1151.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 60 (October), 20-38.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Narayandas, D., & Rangan, V. K. (2004). Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 63-77.
- OECD. (2013). *Entrepreneurship at a Glance 2013*. OECD publishing.
- Oliveira, M. A., & Ferreira, J. J. (2012). BNML representations: a storyline view and plot view of how interoperability is na antecedente of innovation at IP Brick. *African Journal of Business Management*, 6 (15), 5338-5361.
- Petty, N. J., Thomson, O. P., & Stew, G. (2012). Ready for paradigm shift? Part 2: introducing qualitative research: methodologies and methods. *Manual Therapy*, 17 (5), 378-384.
- Piercy, N. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 857-864.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010) Generalization in quantitative and qualitative research: myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (11), 1451-1458.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34 (3), 387-417.
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: introduction, definition and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 1178-1185.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring interorganizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 249-265.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. The *Academy of Management Review*, 25 (January), 217-226.
- Soriano, D. R., & Huarng, K. H. (2013). Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of Business Research*.

- Svedsen, G. L., Kjeldsen, C., & Noe, E. (2010). How do private entrepreneurs transform local social capital into economic capital? Four case studies from Denmark. *The Journal of Socio-economics*, 631-644.
- Tomlinson, P., & Fai, F. (2013). The nature of SME co-operation and innovation: a multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Productions Economics*, 141 (January), 316-326.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.
- Wagner, S. M. (2011). Supplier development and the relationship life-cycle. *International Journal of Productions Economics*, 129 (2), 277-283.
- Wetzels, M., Ruyter, K. D., & Birgelen, M. V. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), 406-423.
- Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., & Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics*, 120 (1), 66-78.
- Zhang, H., Shu, C., Jiang, X., & Malter, A. J. (2010). Managing knowledge for innovation: the role of cooperation, competition, and alliance nationality. *Journal of International Marketing*, 18 (4), 14-94.

**ANEXO 1. GUIÃO DE ENTREVISTAS**

BLOCO	TÓPICO	QUESTÃO	Autores
RELAÇÕES	PODER	Qual é o papel que o poder desempenha numa parceria de negócio?	
		Quais são as consequências nos casos em que há grandes assimetrias de poder? É possível atingir um ponto de equilíbrio?	
	ATRATIVIDADE	Quando procura um parceiro de negócio, quais são os principais requisitos que tem em conta? Porquê?	
	CUSTO DE TÉRMINO DA RELAÇÃO	Trocar de parceiro é um processo inconveniente?	Chang et al. (2012)
	COMPORTAMENTO OPORTUNISTA	É tolerável que um parceiro faça promessas e, posteriormente, não as cumpra?	Morgan & Hunt (1994)
		Qual é a vossa política relativamente a comportamentos oportunistas? Que consequências é que esse tipo de comportamentos trazem para a relação?	
	CONFIANÇA	As organizações parceiras são organizações nas quais pode confiar sempre?	Morgan & Hunt (1994) Lancastre & Lages (2006)
		É possível manter uma relação de negócio com uma organização na qual não se confia? Porquê?	
		Acredita que os seus parceiros tem um elevado nível de integridade e que, por isso, fazem sempre aquilo que é mais correto?	Morgan & Hunt (1994) Lancastre & Lages (2006)
	COESÃO	Como caracteriza a proximidade que tem com os seus parceiros?	Moran (2005)
		Com o tempo, as parcerias têm-se tornado mais intensas?	Jong & Woolthuis (2008)
	COMPROMISSO	A relação com os parceiros merece o máximo de esforço, por parte da sua organização, para ser mantida?	Morgan & Hunt (1994)
		A sua organização sente um forte sentimento de lealdade para com os seus parceiros?	Lancastre & Lages (2006)
		Espera manter as parcerias estabelecidas durante um longo período de tempo?	Lancastre & Lages (2006)
		Mantém as suas relações de negócio porque gosta de estar associado aos seus parceiros?	Lancastre & Lages (2006)
COOPERAÇÃO	AQUIESCÊNCIA	Por norma, compreende e aceita as decisões tomadas pelos seus parceiros?	Morgan & Hunt (1994)
	COMUNICAÇÃO	Existe comunicação regular entre parceiros?	Morgan & Hunt (1994)
		Há comunicação aberta e informal com os parceiros, acerca de ideias e interesses?	Jong & Woolthuis (2008)
		Há espaço para crítica e discussão nas parcerias?	Jong & Woolthuis (2008)
	CONFLITOS FUNCIONAIS	A sua organização já teve algum conflito com um parceiro? De que forma é que foi resolvido?	
		Acredita que as diferenças de opinião entre parceiros podem ser vistas com “apenas uma parte do negócio” e que, provavelmente, acabam por resultar em benefícios para as partes envolvidas?	Morgan & Hunt (1994)
VANTAGEM COMPETITIVA	INOVAÇÃO	Como é que a parceria se tornou fonte de vantagem competitiva para a sua organização? De que forma é que a parceria tem contribuído para melhorar o seu serviço ou produto?	Merrilees, Rundle-Thiele, Ashley Lye (2011)

## **ANEXO 2. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

### **2.1. Entrevista – Dr. João Assunção, LATOURRETE CONSULTING**

**Qual é o papel que o poder desempenha numa relação interorganizacional? Há consequências quando há assimetrias?**

No geral, é normal que uma das partes tente exercer sobre a outra. Cada empresa tem os seus pontos sensíveis...

Já tivemos algumas abordagens em que nos apercebemos que iam utilizar essa abordagem, no sentido prejudicial, e o que tentamos fazer, se houver essa possibilidade, é desde logo tentar desfazer-nos dessas potenciais relações. É analisar o tipo de relação: *win-win* ou *win-lose*? Interessa-me manter relações que estejam na primeira categoria.

É normal que uma grande empresa tenha mais poder que uma empresa pequena e desde que isso não se torne numa coisa do dia-a-dia, podemos encarar com normalidade. É como acontece entre um país grande e um país pequeno.

Desde que o poder não seja exercido em demasia, não me parece que possa ser prejudicial no longo-prazo. E até pode acontecer que a lógica de poderes se venha a alterar com o tempo.

**Quando procura uma organização para colaborar, quais são os principais requisitos que tem em conta? Porquê?**

Aquilo que procuro são relações de confiança no longo prazo. Não tenho nenhum requisito específico para iniciar relações com outras organizações.

Tento ler sobre a empresa, questionar pessoas que tenham conhecimento sobre a empresa. Quando nós vamos ter com uma empresa, e podemos escolher, vamos fazer uma seleção das empresas que são melhores para nós. Depois tentamos obter dados e preparamo-nos o melhor possível para conseguirmos ir de encontro àquilo que as empresas procuram, ou seja, preocupo-me em tornar a minha empresa atrativa para os potenciais parceiros.

Normalmente recolho os dados informalmente, vou questionando as pessoas que conheço. Portugal é um país pequeno, por isso acaba por ser fácil suportarmo-nos das pessoas que conhecemos.

Por isso, para mim a fiabilidade dos potenciais parceiros é fundamental.

**Trocar de parceiro é um processo inconveniente?**



Teria um forte impacto. Teríamos de fazer um forcing do ponto de vista comercial. Como somos uma empresa pequena, temos agilidade... portanto o fim de uma relação importante não significa que tenhamos de pensar em medidas como *lay-offs* e por aí adiante.

Uma relação que é mantida no tempo, com uma interação repetitiva, leva ao estabelecimento de rotinas. Por exemplo, o fornecedor está à espera de um determinado rendimento mensal e o cliente está à espera que o fornecedor consiga dar resposta às suas necessidades. Construir novas rotinas exige esforço, tempo e dinheiro.

**É tolerável que a organização faça promessas e, posteriormente, não as cumpra? Há consequências caso uma das organizações se comporte de forma oportunista?**

Não sou necessariamente intolerante até porque o não cumprimento se pode dever a vários fatores. Eu divido essa questão em dois pontos, o não cumprimento por desejo e o não cumprimento por questões que aconteceram e que estão fora do controlo da organização, sejam elas quais foram. A primeira hipótese é intolerável, a segunda... depende. Quer dizer, a empresa pode não ter feito nada para que aquilo acontecesse, e toda a gente entende isso, mas depois a própria relação pode já não ser sustentável. Isso acontece até entre pessoas.

Há um repensar da relação e das ações futuras. Mas isso acontece com qualquer relação. Quando acontece alguma situação que é diferente daquilo que estávamos à espera, obriga-nos sempre a pensar no restante, no futuro.

Nós somos, até como pessoas, intolerantes. Somos é intolerantes a não cumprimentos porque assim o desejamos. Por exemplo, fazendo o paralelismo com o sistema bancário... uma pessoa que passa um cheque “careca” e sabe, logo à partida, que o cheque está nessas condições.

**Confia na organização com a qual trabalha?**

Até agora, sim. Não acredito que se possa trabalhar com uma organização na qual não se confia. Para mim uma relação deve ser pensada a longo-prazo, aquelas relações a que chamamos de *win-win situation*. Uma relação do tipo *win-lose*, em que uma das organizações tenta ludibriar a outra, por qualquer motivo, não é interessante e assim que a organização lesada se aperceber, seja fornecedor ou cliente, vai querer desfazer a relação, como é lógico.

**Acredita que a organização é íntegra e que, por isso, faz sempre aquilo que é mais correto?**

Qualquer empresa, incluindo a nossa, tenta de alguma forma puxar para o seu lado. Há limites e princípios que todos temos e as empresas também os têm. Sem entrar em exageros é normal que essas fronteiras possam ser puxadas um bocadinho, seja para um lado ou para o outro. Portanto,

desde que haja uma relação de abertura e de confiança, com uma conversa franca esses ajustes são feitos sem problema. Com uma explicação de razões tudo é discutível.

#### **Como caracteriza a proximidade da relação?**

Eu sou da opinião de que a relação profissional leva à relação pessoal. As empresas sem as pessoas não são nada. É normal que os laços das empresas sejam sustentados por laços pessoais. Ou seja, a relação humana sustenta muito a relação empresarial. E isso é extremamente relevante. Por vezes basta haver uma troca de um dos representantes da empresa, mantendo-se o produto e tudo o resto igual, para que a relação já não seja a mesma e se possa deteriorar e quebrar. As pessoas têm entendimentos diferentes e formas de agir distintas e isso faz toda a diferença.

Nesta parceria é assim que funciona, com base na relação pessoal.

A relação é já anterior à existência da nossa organização. Já me relacionava há pelo menos 10 anos com estes parceiros quando fundei a Latourrette. O que fizemos foi “juntar o útil ao agradável”.

#### **A relação com a organização merece o máximo de esforço da sua parte? Há lealdade na relação?**

Globalmente, os compromissos são sempre de parte a parte. Não pode ser uma entidade a sustentar a relação sozinha – ou seja, uma com compromisso máximo e outra sem compromisso. Uma relação entre fornecedor e cliente só consegue ser feita se houver resposta de “parte a parte”.

A lealdade existe. Se trabalhamos com uma empresa mais do que uma vez é porque construímos uma boa relação. A relação só é quebrada quando aquilo que as empresas têm para oferecer já não interessa à outra parte.

#### **Espera manter a parceria durante um longo período de tempo?**

Sim. Dizem os estudos, inclusive, que custa menos dinheiro manter um cliente que já temos do que angariar novos clientes. E é este tipo de pensamento que eu tenho para estas situações.

#### **Mantém a relação porque gosta de estar associado à organização?**

As relações não são sustentadas por gostos. Eu posso gostar muito de uma empresa, mas se estiver todos os meses a perder dinheiro à sua conta a relação não é sustentável. Mais uma vez é uma questão de garantir que estamos numa situação de *win-win*. Não é tanto por gosto... uma

marca pode ter muita visibilidade no mercado, mas se me prejudica não tenho interesse em trabalhar com ela.

A reputação não paga a alimentação, por isso dou mais valor aos resultados concretos.

**Por norma, compreende e aceita as decisões tomadas pela organização?**

As decisões devem estar sempre em aberto. Por norma, tentamos não manter relações que se baseiam na imposição. As decisões podem ser “não discutíveis” para uma das partes, mas tem de haver na mesma uma explicação. Tem a ver com a forma como a questão é abordada.

Já tive vários conflitos. É normal isso acontecer várias vezes ao longo de cada mês. Só há uma forma de resolver essas situações, que é conversar sobre esse tema até que ele esteja fechado.

Os conflitos em que “dobramos” um pouco são aqueles em que sentimos que estamos a chegar a um ponto de desgaste. Isso acontece por causa da nossa cultura latina, os nórdicos não admitem e os asiáticos muito menos. Estou a referir-me a alteração de termos, nomeadamente relativamente a prazos e custos. Não somos árabes, eles gostam de discutir estes pontos em qualquer altura, mas estamos num patamar intermédio. Isso por vezes causa algum *frisson* [fricção].

Nunca houve uma situação em que houvesse uma rutura. Temos de trabalhar de “parte a parte”, as organizações também têm noção de até onde é que podem ir com cada parceiro. Há determinadas coisas que nem sequer se podem pedir... Por exemplo, eu pedir algo a um latino não tem qualquer problema, mas pedir o mesmo a um japonês já é impensável. É preciso ter em atenção estas diferenças, tudo tem a ver com os limites.

**Acredita que as diferenças de opinião podem ser benéficas para a relação?**

Sim. Quando a discussão nos obriga a avaliar diferentes pontos de vista.

**Existe comunicação regular entre as empresas? Há espaço para criticar e discutir novas ideias?**

A comunicação é feita de forma regular. Nós trabalhamos muito à base de projetos com alguma complexidade e, por isso, a comunicação é praticamente diária. Há uma reunião semanal que é mais formal, mas depois vamos comunicando com grande frequência para esclarecer pormenores ou trocar ideias. Numa lógica de projeto, há sempre ajustes, validações e testes que precisam de ser feitos e comunicados.

Há uma comunicação aberta que permite discutir novas ideias. Somos uma empresa com um forte pendor de inovação, tipicamente estamos sempre a espicaçar os clientes para esse tipo de

discussões. O ambiente económico em que nos inserimos também não é o melhor e obriga-nos a encontrar novos meios e, portanto, se não procurarmos estamos a fazer algo mal.

O modelo de negócio atual é andar constantemente à procura da *new thing*, podemos dizer assim.

Discutir novas ideias e procurar novas soluções é praticamente obrigatório. As organizações que ambicionam algo mais têm de procurar saber o que é que podem melhorar naquilo que fazem atualmente.

### **Como é que a relação contribuiu para a inovação da organização?**

Sim. Se trabalharmos com parceiros que não são aventureiros, nós próprios estagnamos. O contexto determina o nosso comportamento e desenvolvimento, um pouco à semelhança da lei de Darwin. Quanto mais inovador for o parceiro, mais inovadores temos de ser também. Até porque temos de nos manter num patamar que corresponde às expectativas que têm da nossa empresa.

As ideias surgem quando menos esperamos. Com a discussão, veem muitas ideias e daí surgem projetos inovadores. A troca de informação é fundamental.

A inovação pode surgir de duas formas, ou porque há uma pessoa que vê o mundo de forma diferente, a Apple surgiu assim, ou porque duas pessoas começam a trocar ideias. Quando duas pessoas que pensam da mesma forma trocam ideias, não surge grande inovação. Mas se houver diferentes perspetivas, é possível construir algo novo através desses diálogos.

## **2.2. Entrevista – Dr. Francisco Lontro, ENCONTROS**

### **Qual é o papel que o poder desempenha numa relação interorganizacional? Há consequências quando há assimetrias?**

Na parceria que é mais importante para o meu negócio neste momento, há claramente uma assimetria. Em conjunto com este parceiro, estamos a estudar a possibilidade de criar um novo negócio. Ou seja, estamos à espera que a oportunidade surja através desta parceria.

Neste tipo de situação, a questão do poder é muito marcada. Tudo o que fazemos enquanto potenciadores da parceria tem que ser bem medido e pensado para conseguir rentabilizá-la ao máximo e para criarmos uma boa imagem da nossa organização no parceiro, para que depois ele possa alavancar o nosso objetivo.

Mas saliento que na maior parte das relações que nós temos, esta questão não é muito relevante. Mas neste caso em que me estou a focar, sim, parece-me uma questão importante.

**Quando procura uma organização para colaborar, quais são os principais requisitos que tem em conta? Porquê?**

Em primeiro lugar a pertinência da organização para o projeto que estamos a tentar desenvolver, tendo em conta o nosso público-alvo. O requisito seguinte foi a proximidade. Estes dois fatores foram os que tive em conta numa primeira abordagem.

Depois disso, tentei perceber se havia uma linguagem que fosse, de alguma forma, comum. Ou seja, nesta organização partilhamos pontos de ligação que não encontramos com outros potenciais parceiros.

**Trocar de parceiro é um processo inconveniente?**

Neste caso em específico, considero que o fim da parceria traria consequências negativas para a organização, mas essas consequências não seriam suficientemente fortes para pôr em causa a realização do projeto. Tenho o cuidado de trabalhar no sentido de garantir a continuidade da parceria.

**É tolerável que a organização faça promessas e, posteriormente, não as cumpra? Há consequências caso uma das organizações se comporte de forma oportunista?**

Eu gostava de poder ter tolerância zero nesse tipo de situações, mas como há aquela questão da assimetria de poder, isso não pode acontecer. A verdade é que há “sapos que têm de ser engolidos”.

A primeira questão a ter em consideração é nunca nos emparceirmos com concorrentes diretos ou com organizações que possam, de alguma forma, “pisar-nos os pés”. Esta é a principal medida preventiva.

Se emparceirmos com alguém que já atua no nosso mercado, isso facilita, porque já está no meio e sabe como o mercado funciona. Ao procurarmos uma organização de fora, há outro tipo de custos e esforços que temos de fazer para que dê certo. Esta é a nossa opção, pelo menos tem sido até agora. Não quero dizer que não venha a mudar, mas por agora procuramos parceiros que tenham uma linguagem, uma visão ou um conceito que encontre paralelismos com os nossos sem se sobrepor.

**Confia na organização com a qual trabalha?**

Sim. Isso dá-me segurança porque sei que não tenho que me preocupar. Prefiro sempre trabalhar com uma organização na qual confio, só opto pelo caso oposto caso não tenha outra alternativa.

**Acredita que a organização é íntegra e que, por isso, faz sempre aquilo que é mais correto?**

Eu acho que as portas se abrem só até certo ponto. Eu sei que neste caso o meu parceiro “puxa a brasa à sua sardinha” e isso tem a ver com a questão do poder. Portanto, não ponho em causa a integridade do parceiro, mas compreendo que tem os seus interesses e que os faz valer. Isso não desfaz a confiança que tenho na organização.

**Como caracteriza a proximidade da relação?**

Há proximidade a nível geográfico, e essa é uma questão muito importante. Mas também há proximidade no sentido de já ter tido a oportunidade de conhecer esta organização antes da existência da Pimpumplay. Nós já nos conhecíamos e isso, obviamente, é um fator muito relevante.

A relação tem crescido e noto que houve uma evolução, já se criaram sinergias que não existiam no início. Por exemplo, há mais partilha de ideias e conhecimento... temos mais à vontade para dar sugestões. A evolução nota-se essencialmente por aí.

**A relação com a organização merece o máximo de esforço da sua parte? Há lealdade na relação?**

**Espera manter a parceria durante um longo período de tempo?**

Esta parceria é um pouco específica porque trabalhamos num projeto, ou seja, algo que tem uma determinada duração. Mas gostava que continuasse e tenho algumas perspetivas para o futuro.

**Mantém a relação porque gosta de estar associado à organização?**

Sim, escolhi um parceiro que fosse pertinente para o projeto que queríamos implementar. Queríamos também que o parceiro escolhido transmitisse para o mercado uma ideia de solidez.

**Por norma, compreende e aceita as decisões tomadas pela organização? Ou há conflitos?**

Uma situação de grande conflito, não. Mas há sempre opiniões divergentes, isso é óbvio. Mas ao ponto de rutura nunca chegámos.

Por exemplo, eu faço uma proposta, mas quando a faço estou sobretudo a pensar na minha organização, mesmo tendo em conta a perspetiva de parceria, estou sobretudo a pensar na minha entidade. Ou seja, corro o risco de que a outra parte faça outra leitura, pode não ser a

proposta que mais lhes agrade. Numa reunião isso resolve-se facilmente com uma conversa do tipo “espera lá, tens de ver que dessa forma estás a criar um problema para o meu lado”... Havendo vontade para continuar a parceria, há compreensão e consegue-se encontrar um ponto de compromisso. Só assim é que faz sentido.

#### **Acredita que as diferenças de opinião podem ser benéficas para a relação?**

Há conflitos que se revelam produtivos porque fazem crescer o projeto, mas há outros que são simplesmente conflitos que se resolvem e que se ultrapassam. É um misto das duas situações.

#### **A comunicação é feita de que modo? Há espaço para criticar e discutir novas ideias?**

Comunicamos quando há necessidade, de forma aberta e informal. Não temos acesso a nenhuma informação privilegiada por parte do parceiro, a comunicação é informal porque essa é a cultura das nossas organizações.

Durante a fase de desenvolvimento do projeto houve espaço para discutir ideias, abordamos todos os assuntos que eram necessários e depois disso chegámos a uma conclusão, em conjunto. Muito na base de “proposta e contraproposta”. Ou proposta, análise, argumentação e contraproposta. Para mim faz mais sentido trabalhar assim, acho que é mais eficiente.

#### **Como é que a relação contribuiu para a inovação da organização?**

Esta parceria foi uma fonte de vantagem competitiva porque, sem ela, provavelmente, não teríamos sequer tido a oportunidade de avançar com o projeto. Permitiu-nos inovar pela entrada num novo negócio e foi assim que gerou uma mais-valia para a nossa organização.

Num projeto há muitas variáveis que não dominamos, desde a planificação até à produção há muitas coisas que não sabemos. Ter um parceiro permite-nos ter alguém que nos dê um contributo nesses aspetos. O nosso parceiro deu-nos muito *know-how* sobre planeamento e produção, essencialmente.

### **2.3. Entrevista – Dr. Danilo Santos, EASYSOFTWARE**

#### **Qual é o papel que o poder desempenha numa relação interorganizacional? Há consequências quando há assimetrias?**

Na relação em que estou a pensar, que é aquela que tem mais peso neste momento no negócio, há assimetria de poder. Isto porque a outra organização tem mais facilidade em trocar de parceiro. Esse processo não é tão desgastante para eles porque há outras organizações no

mercado com quem podem colaborar. No entanto, com o tempo, temos vindo a atingir um ponto de equilíbrio porque na verdade nós temos mais poder de decisão. Apesar de sermos uma organização relativamente recente, nós, os funcionários, já temos alguns anos de experiência nesta área e, por isso, o nosso parceiro tem muito respeito pelas nossas opiniões. Através do nosso conhecimento conseguimos ter também poder e, assim, a relação fica mais equilibrada.

Apesar disso, também tenho em consideração o momento económico que estamos a atravessar. O mercado está mais fragilizado e a competitividade é muito apertada. Se o nosso parceiro encontrar uma alternativa que lhe é mais favorável, pode “desistir” da relação que tem connosco. E isso seria, sem dúvida, negativo para a nossa organização.

Tendo em conta o número de organizações no nosso ramo, o poder que o nosso parceiro tem no mercado e o contexto económico do nosso país, não posso afirmar com toda a certeza que o parceiro fica connosco mesmo que encontre uma alternativa melhor. Nesse sentido, o poder pode manifestar-se de uma forma negativa para nós, mas é uma hipótese que, embora válida, é um pouco extremista.

**Quando procura uma organização para colaborar, quais são os principais requisitos que tem em conta? Porquê?**

Sem dúvida que aquilo que procuro é sempre complementar as competências da minha organização. O que eu pretendo de um parceiro é exatamente isso – que seja capaz de me ajudar a lançar um produto mais completo para o mercado.

Outra coisa importante é a proximidade geográfica. Neste caso é importante porque nos permite trabalhar com maior proximidade e isso é algo que aprecio.

**Trocar de parceiro é um processo inconveniente?**

É inconveniente, claro. Existe entre as duas organizações uma relação de proximidade e uma ligação forte e isso não pode ser facilmente substituído.

Não seria difícil encontrar uma organização que conseguisse fazer o mesmo, ou seja, que apresente as mesmas competências, mas iria demorar muito tempo até que essa nova relação atingisse o grau de envolvimento e proximidade de que gozamos na parceria atual. Obviamente, esse tipo de ligação traz-nos vantagens e, por isso, perder este parceiro significa perder essas vantagens.

**Acredita que a organização é íntegra e que, por isso, faz sempre aquilo que é mais correto?**



Acredito que cada organização puxe sempre um pouco para o seu lado. É assim que funciona o mercado... Quase que nos obriga a agir de forma “interesseira” para nos mantermos ativos, mas isso não implica que se prejudique as organizações com as quais trabalhamos.

Portanto, acredito que o meu parceiro não faz sempre as escolhas e as ações que mais me beneficiam, mas também não acho que deva ser assim. Não me prejudica e por isso considero que age de forma íntegra.

### **Confia na organização com a qual trabalha?**

Sim, sem confiança é difícil que se trabalhe em conjunto. A meu ver, uma parceria não pode avançar se não existir confiança logo desde o início do processo. Já tivemos nessa situação algumas vezes – não confiávamos na organização e, por isso, optamos por não avançar para uma relação de maior proximidade.

Acima de tudo, a confiança acontece entre as pessoas que representam as organizações. Eu não tenho de confiar apenas na instituição, mas na pessoa dessa organização com quem eu vou ter de trabalhar.

### **É tolerável que a organização faça promessas e, posteriormente, não as cumpra? Há consequências caso uma das organizações se comporte de forma oportunista?**

Em primeiro lugar é preciso compreender muito bem a situação. Conversar.

Comportamentos oportunistas não são, à partida, toleráveis, mas sinceramente nunca pensei muito sobre esse assunto porque, como disse, só avanço com parcerias caso confie efetivamente na organização e nas pessoas que lá trabalham. De certa forma, ao fazer essa análise e essa triagem já consigo alguma proteção contra esse tipo de situações.

### **Como caracteriza a proximidade da relação?**

É uma relação próxima. Confio na organização, mas acima de tudo confio nas pessoas que estão à frente da organização. Isso é o mais importante.

Esta relação baseia-se numa relação pessoal. Já conhecia as pessoas com quem trabalho antes de fundar a Easy Software, portanto trata-se de um conhecimento antigo. Quando a nossa organização iniciou esta parceria já tínhamos esta proximidade e já havia abertura entre as duas organizações, por isso não noto que tenha havido uma evolução ao longo do tempo. Não sinto maior proximidade agora do que no início da relação, mas isso é, sem dúvida, porque já havia experiências passadas que nos permitiram começar esta parceria num patamar de proximidade muito elevado.

**A relação com a organização merece o máximo de esforço da sua parte? Há lealdade na relação?**

Sim. O nosso parceiro ajuda-nos muito numa lacuna que nós temos, que é a atividade comercial. No fundo, nós complementamo-nos e, por isso, trabalhamos uns para os outros. Logo, se me esforço para o bem da relação e do meu parceiro, estou a esforçar-me para mim também.

Existe lealdade, sim. Da outra parte não posso garantir com toda a certeza, mas uma vez que confio neles, acredito que sim.

**Espera manter a parceria durante um longo período de tempo?**

Sim, claro. Como disse, é inconveniente para nós passar pelo processo de troca de parceiro.

**Mantém a relação porque gosta de estar associado à organização?**

Não tem que ver com a reputação, mas sim com a complementaridade de recursos e competências. Gosto de estar associado a este parceiro porque ele me traz vantagens na forma como desenvolvo o meu negócio.

**Por norma, compreende e aceita as decisões tomadas pela organização? Ou há conflitos?**

As opiniões são aceites, mas isso não significa que não sejam questionadas. Não aceitamos qualquer decisão ou opinião só pelo facto de vir deste parceiro, mas por norma conseguimos estar de acordo.

Por vezes há conflitos. Discutimos o problema e, juntos, chegamos a novas conclusões. E isso acaba por trazer benefícios porque estudamos o problema por diferentes perspetivas e criamos novas soluções. Isso é muito bom para as organizações.

**Acredita que as diferenças de opinião podem ser benéficas para a relação?**

Sim, como disse, discutir e gerar novas ideias é sempre positivo.

**A comunicação é feita de que modo? Há espaço para criticar e discutir novas ideias?**

Tendo em conta a nossa proximidade, acredito que há troca de informação privilegiada. Eu sei que o faço. Mais uma vez, não posso garantir em relação ao meu parceiro porque não tenho a certeza absoluta se aquilo que ele conversa comigo não é também passada para as outras organizações com que trabalha, mas acredito que não.

Toda a comunicação é feita de forma muito informal, aproveitamos sempre para trocar opiniões. Há espaço para discutir e partilhar ideias. A troca de informação é muito regular... não há horários

marcados, nem nenhum tipo de rigidez... é “quando calha” ou quando algum de nós sente necessidade.

#### **Como é que a relação contribuiu para a inovação da organização?**

Acima de tudo, esta parceria complementa o serviço que nós prestamos aos nossos clientes. É a história da complementaridade de competências. Isso faz com que tenha clientes mais satisfeitos.

Para além disso, a proximidade e a abertura que tenho com o meu parceiro permitem-me ser mais flexível. Consigo fazer promessas aos meus clientes sem ter de consultar o parceiro primeiro, posso personalizar as minhas soluções logo no momento de negociação para manter o interesse dos clientes porque tenho a certeza que vou ter alguém por trás que é capaz de trabalhar nessas especificações, e que está disposto a fazê-lo.

Esta parceria foi absolutamente fundamental para a criação da solução que estamos a vender neste momento. Sem o à vontade e a abertura para discutir ideias e trocar opiniões não teria sido criada, por isso posso afirmar que esta parceria foi responsável pela inovação na nossa organização.

Por exemplo, no outro dia, estava a falar com um cliente que tinha uma determinada necessidade e eu não tinha solução para o problema dele. Só mais tarde, numa conversa informal com o meu parceiro, é que consegui chegar à solução. É isto que acontece quando temos proximidade com as pessoas com quem nos relacionamos.

#### **2.4. Entrevista – Dr. Afonso Santos, TUIZZI**

##### **Qual é o papel que o poder desempenha numa relação interorganizacional? Há consequências quando há assimetrias?**

Hoje tive um problema com um namoro que ando a ter com um cliente, com o qual queremos casar. Isso aconteceu devido a poder, ou melhor, devido à forma como se vê o poder.

Há muitas formas de encarar os parceiros. Quando és uma *startup* podes encarar os teus parceiros como gigantes, mas eu não me considero mais pequeno do que os outros. Não tenho “pena” da minha empresa. A minha postura é de igualdade e por isso exijo respeito. Se me veem como “pequenino”, então provavelmente não vamos ser parceiros.

##### **Quando procura uma organização para colaborar, quais são os principais requisitos que tem em conta? Porquê?**

O que eu procuro no meu parceiro é confiança, necessidade (ou seja, saber que sou uma mais-valia e que acrescento valor à organização) e transparência. É preciso que haja honestidade e que haja equilíbrio na relação – não pode haver uma organização que dá mais à relação do que outra.

Tem que haver sintonia nos valores.

#### **Trocar de parceiro é um processo inconveniente?**

Isso é o mesmo que dizer que estou a namorar com uma pessoa que gosto muito e essa pessoa acaba comigo. Claro que não vou gostar. Mas é preciso sobreviver a isso, ou arranjo uma nova namorada ou fico sozinho.

É negativo para mim porque a relação foi construída com base em muita dedicação, esforço e tempo. E por essas razões o fim da parceria é sempre um inconveniente muito grande.

Mas a verdade é que também não mantenho uma relação à espera que venha uma melhor, por isso se estou com uma organização é porque isso me traz benefícios e não o faço só a pensar nas consequências de ficar sem a parceria.

#### **É tolerável que a organização faça promessas e, posteriormente, não as cumpra? Há consequências caso uma das organizações se comporte de forma oportunista?**

Não tenho nenhum exemplo dessa situação, mas sei aquilo que faria.

Em primeiro lugar tem de haver transparência. Falava com o parceiro cara-a-cara e apresentava o problema. Depois avaliava a reação, tentava perceber as razões e depois, sim, decidia o que fazia. Não sou intolerante, estou sempre disposto a ouvir porque às vezes há razões muito válidas para certas atitudes e comportamentos.

#### **Confia na organização com a qual trabalha?**

Para ser meu parceiro, tem que haver confiança, sem dúvida. Eu trabalho com pessoas e empresas com as quais não confio totalmente, mas o parceiro ideal não está nesta situação. Só considero que é realmente uma relação de parceria quando há uma partilha de valores e quando a confiança está presente.

#### **Acredita que a organização é íntegra e que, por isso, faz sempre aquilo que é mais correto?**

Sim, apesar de colocar sempre a possibilidade do “se” em aberto. Imagino sempre o pior cenário por uma questão de proteção.

#### **Como caracteriza a proximidade da relação?**

O parceiro tem de ser alguém de quem eu precise muito, que me acrescenta valor e que eu sei que eu também lhe acrescento valor. Se não for nestes moldes, não considero um parceiro, mas sim um cliente. Tem de ser uma relação de *win-win*.

A relação de parceria funciona como um casamento. Quando procuramos estabelecer uma parceria, o processo é semelhante ao de um namoro. Vamos conhecer-nos e tentar perceber se nos damos bem... se o relacionamento correr bem, podemos um dia casar, e se correr mal, acabamos.

É exatamente como nas relações pessoais. Por isso, acredito que as relações vão sempre evoluindo e nunca podemos deixar que elas estaquem.

**A relação com a organização merece o máximo de esforço da sua parte? Há lealdade na relação?**

As minhas parcerias são um namoro. Ou se dá tudo ou não se dá nada, por isso acho que deve haver sempre esforço.

A lealdade existe sempre da minha parte e só estou com os meus parceiros porque acredito que eles também me são leais.

**Espera manter a parceria durante um longo período de tempo?**

A intenção é ser a longo-prazo. Mas a parceria é preparada no curto-prazo porque a probabilidade do namoro funcionar é reduzida. Por isso vamos experimentando aos bocadinhos, um passo de cada vez, mantendo sempre em mente o longo-prazo. Mais uma vez é uma questão de precaução e segurança.

**Mantém a relação porque gosta de estar associado à organização?**

Sim. Quando és uma *startup* é interessante estar associado a grandes marcas para começar e ter visibilidade no mercado. A visibilidade é um valor acrescentado e só isso pode ser o suficiente para equilibrar a balança dos contributos que cada parte dá à relação. Eu posso oferecer-te os meus serviços de mentor porque no teu currículo é uma mais-valia ter um programa de mentoria comigo, Afonso Santos, e tu a mim ajudas-me com notícias gratuitas ou na correção do meu português em textos que eu escreva.

**Por norma, compreende e aceita as decisões tomadas pela organização? Ou há conflitos?**

Eu não confio em ninguém. Quando há uma decisão, procuro sempre avaliar o lado bom e o lado mau dessa decisão. Não ponho a mão no fogo por nenhum parceiro. Tento sempre ter uma postura de cautela.

As diferenças de opinião resolvem-se através da negociação. Às vezes não se resolvem, temos posições diferentes relativamente a um determinado assunto e nenhuma das partes muda a sua opinião. A solução não tem necessariamente que satisfazer as duas partes, mas ambas têm de simpatizar com a solução. É negociação. Não tem de pender 100% para um lado e 0% para o outro, mas é numa lógica de “vou-te agradar nuns pontos, mas também tens de me agradar noutros”. Tem de haver equilíbrio, se queremos manter a parceria, então temos de lutar os dois para isso.

**Acredita que as diferenças de opinião podem ser benéficas para a relação?**

Obriga-nos a pensar noutras perspetivas e isso pode ser bom. Se pensarmos todos da mesma maneira, não criamos nada de novo.

**A comunicação é feita de que modo? Há espaço para criticar e discutir novas ideias?**

Acima de tudo a comunicação é transparente. Muitos parceiros me pedem informação sobre a concorrência. Aquilo que é confidencial mantenho dessa forma, mas aquilo que não é comunicação privilegiada vou partilhando.

Falo com os meus parceiros muito regularmente, não é necessariamente todos os dias, mas é sempre que há necessidade. Todos têm o meu número e ligam-me regularmente a pedir ajuda e eu faço o mesmo. Por isso, caracterizo pela abertura e pela transparência. É quase uma amizade.

Muitas vezes discutimos assuntos que não têm necessariamente a ver com o negócio. Partilhamos ideias e opiniões, aprendemos muito a ouvir os outros e os problemas que têm. Mais uma vez, isto é como um namoro. Ajudamo-nos mutuamente.

**Como é que a relação contribuiu para a inovação da organização?**

Neste caso em que estou a pensar, é principalmente pela forma como nos permite estar posicionados no mercado. Através das parcerias, conseguimos tornar a nossa visão numa realidade e ser vistos como uma empresa que traz algo inovador para o mercado.

**2.5. Entrevista – Dr. Diogo Pires, DDL ARG**

**Qual é o papel que o poder desempenha numa relação interorganizacional? Há consequências quando há assimetrias?**

Acho que essas questões não têm necessariamente de ser negativas para a organização, depende de como é encarado.

**Quando procura uma organização para colaborar, quais são os principais requisitos que tem em conta? Porquê?**

Num parceiro procuro competências, capacidade para me entregar valor e posicionamento no mercado, de forma a garantir que a relação que vou construir vai ser uma mais-valia para a minha empresa.

**Trocar de parceiro é um processo inconveniente?**

Claro, porque teria de começar tudo de novo. Para além disso, neste caso específico em que estou a pensar, não vejo nenhuma alternativa igualmente favorável para nós.

**É tolerável que a organização faça promessas e, posteriormente, não as cumpra? Há consequências caso uma das organizações se comporte de forma oportunista?**

Esses comportamentos não são toleráveis e levam à reavaliação da parceria. O mais provável é isso significar que a relação termina, mesmo tendo em conta todos os inconvenientes que o fim de uma relação acarreta.

**Confia na organização com a qual trabalha?**

Sim. Se não há confiança, então não se reúnem as condições necessárias para trabalhar em conjunto.

**Acredita que a organização é íntegra e que, por isso, faz sempre aquilo que é mais correto?**

Sim. Por vezes pode tentar pender mais para o lado dele, mas acredito que é normal e que o meu parceiro não faria nada que me prejudicasse.

**Como caracteriza a proximidade da relação?**

A relação é muito próxima. Começou por ser uma relação profissional e estendeu-se a uma relação pessoal. Com o tempo, tem havido maior envolvimento e abertura.

**A relação com a organização merece o máximo de esforço da sua parte? Há lealdade na relação?**

Sim, porque é uma parceria importante para o bom desempenho da minha empresa. Não tenciono trocar de parceiro, por isso considero que há lealdade.

**Espera manter a parceria durante um longo período de tempo?**

Sim, espero que haja continuidade.

**Mantém a relação porque gosta de estar associado à organização?**

Sim. Não só pela imagem que o parceiro transmite para o mercado, mas também pelas suas capacidades. No fundo, é uma questão de reputação.

**Por norma, compreende e aceita as decisões tomadas pela organização? Ou há conflitos?**

Sim, por norma aceito. Até agora nunca houve nenhum conflito, apenas alguns episódios de pequenos desentendimentos que se resolvem rapidamente através do diálogo.

**Acredita que as diferenças de opinião podem ser benéficas para a relação?**

Não vejo por que não. As diferenças de opinião são normais e não afetam o bom funcionamento das empresas.

**A comunicação é feita de que modo? Há espaço para criticar e discutir novas ideias?**

A comunicação é formal porque estamos em contexto profissional, mas é simultaneamente informal porque existe muito à vontade entre as duas empresas. A comunicação é feita de forma aberta e temos o hábito de trocar ideias e opiniões.

**Como é que a relação contribuiu para a inovação da organização?**

Esta parceria contribuiu para a nossa empresa essencialmente pelo acesso que nos deu a novas informações e pela troca de experiências. Permitiu-nos atuar no mercado de forma distinta.

**2.6. Entrevista – Dr. Tiago Sequeira, FACTORY**

**Qual é o papel que o poder desempenha numa relação interorganizacional? Há consequências quando há assimetrias?**

O poder é algo com o qual não me preocupo muito. Acho que não é por uma empresa ser mais pequena que é menos importante. Relativamente a este ponto, tem de haver uma mudança de mentalidade. Todas as organizações têm o seu papel no “ecossistema” e se todas se apoiarem, há benefícios para todos – quer seja ao nível da parceria, do país, do continente ou até do mundo. As empresas não deviam pensar que podem exercer e tirar partido do poder que têm porque isso não traz benefícios à escala global.

**Quando procura uma organização para colaborar, quais são os principais requisitos que tem em conta? Porquê?**



O principal requisito passa pelas competências que têm. Eu estabeleço parcerias porque tenho uma ideia, mas não consigo ou não sei como concretizá-la. Ou seja, preciso de uma organização que trabalhe comigo para que essa ideia passe a ser real, logo, aquilo que me interessa é que o meu parceiro tenha as competências necessárias para me complementar. “As parcerias ajudam-me a concretizar a minha visão porque eu nem sempre tenho todas as características e competências necessárias para o fazer sozinho”.

**Trocar de parceiro é um processo inconveniente?**

Claro, implica a construção do zero.

**É tolerável que a organização faça promessas e, posteriormente, não as cumpra? Há consequências caso uma das organizações se comporte de forma oportunista?**

Tudo depende da situação, não é fácil responder a esta questão de uma forma abstrata.

**Confia na organização com a qual trabalha?**

Sim, tem de haver confiança. E, desde que não tenho motivos para agir de outra forma, confio sempre nas organizações com as quais trabalho.

**Acredita que a organização é íntegra e que, por isso, faz sempre aquilo que é mais correto?**

Se confio, então acredito que haja de forma íntegra. Já tive situações em que percebi que não era assim. Mas já tive mais boas experiências do que más e não é por ter corrido mal uma vez que vou deixar de acreditar nas organizações e nas pessoas com as quais trabalho.

**Como caracteriza a proximidade da relação?**

A relação vai-se tornando mais próxima com o passar do tempo. E isso acontece principalmente porque em simultâneo, vai-se desenvolvendo também uma relação pessoal. Há mais confiança, há mais proximidade, há mais comunicação. No fundo, desenvolve-se uma amizade e os benefícios dessa amizade são transpostos para a relação profissional.

Por vezes, a relação é tão próxima que nem sentimos necessidade de formalizar contractos. Confiamos na palavra uns dos outros, e isso é muito importante.

**A relação com a organização merece o máximo de esforço da sua parte? Há lealdade na relação?**

Sim. Se da relação resultam benefícios, então vale a pena fazer um esforço.

**Espera manter a parceria durante um longo período de tempo?**

Sim, enquanto houver complementaridade de recursos e competências faz sentido continuar a trabalhar em conjunto.

**Mantém a relação porque gosta de estar associado à organização?**

Não é a única razão, mas é importante gostar de estar associado aos nossos parceiros. Está relacionado com a reputação e com o posicionamento no mercado.

**Por norma, compreende e aceita as decisões tomadas pela organização? Ou há conflitos?**

Os conflitos, no sentido de divergência de opiniões, fazem parte da relação. Há compreensão, mas é normal que nem sempre se partilhe das mesmas opiniões. Quando há uma situação de conflito, o melhor que há a fazer é conversar sobre o assunto e tentar perceber o porquê de haver opiniões distintas.

**Acredita que as diferenças de opinião podem ser benéficas para a relação?**

Claro que sim. É sempre enriquecedor ter em conta opiniões diferentes. Quando alguém tem uma opinião diferente da minha, isso obriga-me a pensar sobre o porquê. Vou refletir, ponderar e até conversar com outras pessoas para tentar perceber a razão da outra opinião e, se possível, tentar saber qual é a opinião mais correta. Isso acaba por trazer benefícios porque a situação é analisada por perspetivas distintas.

**A comunicação é feita de que modo? Há espaço para criticar e discutir novas ideias?**

A comunicação é, acima de tudo, muito informal. Falamos quando há necessidade e as conversas nem sempre ocorrem em contexto profissional. Como disse, é normal criar amizades com as pessoas com quem trabalho, por isso muitas vezes vou jantar e sair com os meus parceiros. Nessas ocasiões podemos discutir ideias e pontos de vista que resultem em algo interessante para as nossas organizações.

Para além disso, o facto de a Factory ser um espaço de *co-work* permite-nos estimular a comunicação informal. Falamos à vontade, tratamo-nos por tu. Acho que é assim que deve ser quando há confiança entre as pessoas.

**Como é que a relação contribuiu para a inovação da organização?**

Esta parceria em específico não nos tornou mais inovadores. Mas permitiu-nos comunicar a nossa inovação ao nosso público-alvo. Estou a falar de uma empresa de comunicação e marketing que nos ajudou a desenvolver a nossa imagem e que é responsável pela comunicação (newsletter e site, por exemplo). Ajudou-nos a ter vantagem competitiva porque nos permitiu posicionar no mercado de uma forma forte e também nos ajudou a passar a nossa mensagem da melhor forma.

Eu tinha a ideia daquilo que queria comunicar, mas sem este parceiro não o tinha conseguido fazer e, principalmente, não o tinha conseguido fazer tão bem.

## **2.7. Entrevista – Dr. Rui Jesus, GOFOX**

**Qual é o papel que o poder desempenha numa relação interorganizacional? Há consequências quando há assimetrias?**

O facto de estar com uma organização mais “poderosa” não traz consequências negativas. Pelo contrário, sinto segurança por saber que trabalho com uma organização que tem influência no mercado.

**Quando procura uma organização para colaborar, quais são os principais requisitos que tem em conta? Porquê?**

O principal fator que tenho em consideração é a relação qualidade-preço que a organização oferece. Só me interessa quando essa relação é, no mínimo, satisfatória para mim.

**Trocar de parceiro é um processo inconveniente?**

Trocar de parceiro é inconveniente. No caso específico em que estou a pensar, era mesmo uma má notícia porque não temos conhecimento de nenhuma alternativa que nos consiga oferecer as mesmas condições. Era muito dispendioso para nós, em termos de dinheiro, ter de investir numa nova parceria.

O fim da relação não põe em causa a continuidade da nossa organização, mas sem dúvida que a qualidade do serviço que prestamos poderia ser comprometida.

**É tolerável que a organização faça promessas e, posteriormente, não as cumpra? Há consequências caso uma das organizações se comporte de forma oportunista?**

Essas situações não são toleráveis. É importante que se cumpra aquilo que é prometido. Nunca houve nenhuma situação em que isso tivesse acontecido, por isso não é possível dar nenhum exemplo.

Não é fácil responder porque também depende muito da situação, há muitas variáveis que devem ser consideradas. Como disse, nunca perdi muito tempo a pensar nessas questões porque nunca aconteceu.

**Confia na organização com a qual trabalha?**

Sim. Se não houver confiança não faz sentido trabalharmos em conjunto.

**Acredita que a organização é íntegra e que, por isso, faz sempre aquilo que é mais correto?**

Acredito que há integridade. Mas na minha opinião isso não significa que o parceiro tente moldar a situação da forma que lhe é favorável. No ambiente económico em que vivemos, é normal que isso aconteça... Cada organização tem que assegurar a sua sobrevivência. O que é importante é que essas ações não comprometam o funcionamento da outra parte. Eu só acredito em parcerias de *win-win*, portanto, desde que isso não seja posto em causa, aceito que as organizações com quem trabalho defendam aquilo que é melhor para elas.

**Como caracteriza a proximidade da relação?**

É uma relação que se tem tornado mais próxima, mas sem sair da esfera profissional.

**A relação com a organização merece o máximo de esforço da sua parte? Há lealdade na relação?**

É uma pergunta muito ambígua, depende muito daquilo que envolve esse “esforço”. Se a relação for de *win-win*, vou trabalhar para que ela resulte. Mas sem excessos nem radicalismos. Em primeiro lugar está a nossa organização. Relativamente à lealdade, penso que se trata de um conceito muito forte e, por isso, não sei se utilizaria essa palavra para descrever a relação.

**Espera manter a parceria durante um longo período de tempo?**

Sim, enquanto a parceria for de *win-win*, vale a pena dar-lhe continuidade.

**Mantém a relação porque gosta de estar associado à organização?**

A parceria não é pública, ou seja, não é do conhecimento geral. Não me traz vantagens, a nível de imagem e reputação, ter uma parceria estabelecida com essa organização. Por isso, gosto de estar associado apenas porque sei que se trata do parceiro certo para me ajudar a realizar o meu trabalho.

**Por norma, compreende e aceita as decisões tomadas pela organização? Ou há conflitos?**

Nunca aconteceu nenhuma situação de conflito. Por norma, aceito as opiniões do parceiro porque confio nele. Sei que são competentes e que percebem mais de determinados assuntos do que nós e acredito que nos dão sempre opiniões sinceras, logo aceito.

Se algum dia existir algum conflito, vou resolvê-lo a conversar.

**Acredita que as diferenças de opinião podem ser benéficas para a relação?**

Sim. Ter em conta diferentes pontos de vista é sempre interessante. Mas também é importante perceber se há uma opinião mais válida ou mais certo do que outra, e porquê.

**A comunicação é feita de que modo? Há espaço para criticar e discutir novas ideias?**

A comunicação é feita formalmente, através de reuniões previamente marcadas. Ou de telefonemas quando é necessário.

**Como é que a relação contribuiu para a inovação da organização?**

Através da comunicação, vamos trocando opiniões e isso por vezes permite-nos ter novas ideias. Acima de tudo, a parceria dá-me acesso a vantagem competitiva pela qualidade, pela segurança e pela eficácia que nos permite incorporar no nosso serviço.

